

**UNIVERSIDAD DE HUANUCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**



**TESIS**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL  
DESARROLLO INSTITUCIONAL EN LA ASOCIACIÓN  
CÍRCULO MILITAR DEL PERÚ EN EL AÑO 2016”**

**Para optar el grado académico de:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**Asesor:**

**LIC. ROSAMAR ESQUIVEL CHUFANDAMA**

**Presentado por:**

**WALTER MAURO IGLESIAS ARÉVALO**

**Lima, 2016**

## **DEDICATORIA**

A los integrantes de la Asociación Círculo Militar del Perú, quienes con acciones concretas prestigian y contribuyen al desarrollo de su Institución.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirme avanzar y crecer como persona.

A mi familia, por ese apoyo incondicional que siempre me brindan.

A los Funcionarios de la Asociación Círculo Militar del Perú, quienes me otorgaron las facilidades para desarrollar el presente trabajo de investigación.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
Resumen	01
Abstract	02
Introducción	03
Capítulo I. Planteamiento del Problema	04
1.1 Fundamentación y Formulación del Problema	04
1.2 Objetivos	10
1.3 Justificación	11
1.4 Fundamentación y Formulación de la Hipótesis	12
1.5 Identificación y Clasificación de las Variables	14
Capítulo II. Marco Teórico	16
2.1 Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación	16
2.2 Antecedentes de la Investigación	17
2.2.1 Tesis “El clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior”	17
2.2.2 El Clima Organizacional, según Likert, Katz y Khan	18
2.2.3 Importancia del clima organizacional, según Guillen y Guil	19
2.2.4 Análisis y diagnóstico del clima organizacional, según Brunet	20
2.2.5 Tesis “El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al Estudiante en el SENATI Chimbote”	20
2.2.6 Tesis “Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diversos Niveles Jerárquicos”	22
2.2.7 Tesis “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional en la sede administrativa UGEL N° 01 – Lima Sur – 2009”	22
2.3 Bases Teóricas o Teoría Sustantiva	24
2.3.1 Clima Organizacional	24
2.3.2 Desarrollo Institucional	29
2.4 Definición Conceptual de Términos	31
Capítulo III: Metodología de la Investigación	37

3.1 Operacionalización de las variables	37
3.2 Tipificación de la Investigación	40
3.3 Estrategia para la Prueba de Hipótesis	41
3.4 Población y Muestra	41
3.5 Instrumentos de Recolección de datos	42
Capítulo IV: Trabajo de Campo y Proceso de Contraste de la Hipótesis	44
4.1 Presentación de resultados	44
4.2 Proceso de Prueba de la Hipótesis	46
4.3 Comprobación de Hipótesis	54
4.3.1 Comprobación de la Hipótesis General	54
4.3.2 Comprobación de la Hipótesis Específica 1	56
4.3.3 Comprobación de la Hipótesis Específica 2	58
4.3.4 Comprobación de la Hipótesis Específica 3	60
4.3.5 Comprobación de la Hipótesis Específica 4	62
4.4 Discusión de los Resultados	64
4.5 Adopción de las Decisiones	66
Capítulo V: Propuesta	67
5.1 Objetivo	67
5.2 Fundamentación	67
5.3 Beneficiados – Alcance	70
5.4 Propuesta	71
Conclusiones	72
Recomendaciones	74
Fuentes de Información	76
Anexos	81
Anexo 1 Matriz de Consistencia	82
Anexo 2 Matriz del Instrumento variable X (Clima Organizacional)	84
Anexo 3 Matriz del Instrumento variable Y (Desarrollo Institucional)	86
Anexo 4 Instrumento de investigación Clima Organizacional	87
Anexo 5 Instrumento de Investigación Desarrollo Institucional	88
Anexo 6 Validez del instrumento – Juicio de Expertos	89

## **RESUMEN**

La presente tesis, expone la importancia del clima organizacional en el desarrollo de las instituciones. Nos hemos centrado en la Asociación Círculo Militar del Perú – sede Salaverry, por tratarse de un establecimiento en donde profesionales, técnicos y operarios, dejan evidencia física, cognitiva, afectiva y experimental, para sacar adelante una empresa.

Estamos hablando de un grupo humano representativo de la sociedad, compuesto por: administradores, contadores, abogados, ingenieros, militares, recepcionistas, carpinteros, electricistas, cocineros, maîtres, mozos, barman, jardineros, camareros, hoteleros, mecánicos, vigilantes, quienes haciendo uso de sus oficinas, talleres, gimnasio, sauna, cocina, comedores, restaurantes, bar, salones, piscina, hotel, estacionamientos, canchas de fútbol, juegos de salón, áreas verdes, panadería, entre otros, dejan constancia del grado de motivación, compromiso, identificación, que tienen con la organización.

Esta investigación es sustantiva – explicativa y descriptiva, porque trata de atender los problemas explicando sus factores, recurriendo a la realidad y a la verdad, asimismo, es correlacional porque demuestra la relación entre sus variables: Clima organizacional y desarrollo institucional.

Palabras claves: clima organizacional, desarrollo institucional.

## **ABSTRACT**

This thesis, explains the importance of organizational climate in the development of institutions. We have focused on the Military Circle Association Peru - Salaverry headquarters, because it is a facility where professionals, technicians and operators, leave physical evidence, cognitive, emotional and experimental, to get a company.

We are talking about a representative group of society, consisting of: managers, accountants, lawyers, engineers, soldiers, clerks, carpenters, electricians, chefs, maître, waiters, bartenders, gardeners, waiters, hotel, mechanics, security guards, who by use of their offices, workshops, gym, sauna, kitchen, dining rooms, restaurants, bar, lounges, pool, hotel, parking, tennis foosball, board games, green areas, bakery, among others, are proof of the degree of motivation, commitment, identification with the organization.

This research is substantive - explanatory and descriptive, because it tries to address problems explaining its factors, resorting to reality and to truth also is correlational because it shows the relationship between its variables: Organizational climate and institutional development.

Keywords: organizational climate, institutional development.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis de investigación constituye un documento cuya finalidad es demostrar la correlación que existe entre el clima organizacional y el desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú. Apuesta por demostrar que en la medida que el clima organizacional mejora, la empresa evidenciará progresos sustantivos en: salud, relaciones interpersonales, autoestima, motivación, identificación, sentido de pertenencia, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo, producción, desarrollo humano; en suma en su desarrollo institucional.

Por medio del conocimiento del clima organizacional, podemos identificar los aspectos que inciden positivamente o negativamente en el crecimiento, estancamiento o decrecimiento de una organización. Esta consideración resulta ser determinante para darnos cuenta de la trascendencia e importancia del clima organizacional al interior de las instituciones.

Hemos considerado información del ámbito local, nacional e internacional, a fin de contar con mayores instrumentos para discernir. Asimismo, la selección de los diversos conocimientos científicos se realizó aplicando eclecticismo, estamos apostando porque nuestro estudio constituya una alternativa importante para optimizar el clima organizacional en la Asociación Círculo Militar del Perú – Sede Salaverry.

El presente trabajo de investigación está compuesto por cinco (05) capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del Estudio.

Capítulo II: Marco Teórico.

Capítulo III: Metodología de la Investigación.

Capítulo IV: Trabajo de Campo y Proceso de Contraste de la Hipótesis.

Capítulo V: Propuesta.

Por último se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.



# **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN LA ASOCIACIÓN CIRCULO MILITAR DEL PERÚ EN EL AÑO 2016”**

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### **1.1 Fundamentación y formulación del problema.**

El análisis del clima organizacional permite disponer de un instrumento de investigación y de gestión, útil para localizar y/o ratificar probables orígenes de desmotivación, así como establecer la razón de los niveles de cumplimiento en los colaboradores de una determinada empresa.

Irrisorio resulta un magnífico ambiente de trabajo si los vínculos laborales son tirantes. Del mismo modo, es exigua la retribución de honorarios de manera diligente si merma la honra y el respeto al trabajador.

Las malas condiciones de seguridad física o laboral, la falta de equipamiento, la discriminación, las decisiones injustas, la falta de liderazgo, la falta de estímulos, la falta de reconocimientos, la falta de trabajo en equipo, las marchas y contramarchas, la mala comunicación, la mala asignación de funciones o los resultados moldeados como “exitosos”, frente a presiones desiguales o desatención habitual, igualmente son señales de un deterioro de las causas de motivación humana.

Los resultados de un estudio de clima organizacional ayudan notablemente a despejar dudas o sospechas de probables fuentes que menguan el desempeño en las actividades laborales.

La Asociación Círculo Militar del Perú – ACMP, entidad sobre la cual hemos decidido desarrollar la presente tesis, es una institución privada sin fines de lucro que fue creada para brindar bienestar a la gran familia militar, ahora ampliada a otros asociados, cuenta con varias sedes en Lima y Provincias, solo en Lima tiene locales en Jesús María, Chorrillos,

Chosica y San Bartolo. Sus amplias instalaciones poseen desde salones para reuniones sociales, comedores, campos deportivos, piscinas, gimnasios, saunas, áreas verdes, zonas de estacionamiento, hasta bungalow, hotel, playa.

La tesis desarrolla información específica del local de Jesús María, sito en Av. Salaverry N° 1650, sede principal de la ACMP, donde operan las oficinas de la organización, en un área de 87,754.60 m<sup>2</sup>, y desde donde además se planifican todos los trabajos de las otras sedes. La importancia del establecimiento para los fines institucionales y sociales fue nuestra motivación para apostar por el presente trabajo de investigación, debido a que consideramos que en organismos como el de la ACMP, es imprescindible que exista un clima organizacional favorable ya que no solo tendrá un impacto positivo en el desarrollo institucional, sino mucho más trascendente, en la sociedad, ya que a éste lugar llegan personas de distintas clases sociales, nivel de educación, sexo, religiones, razas, culturas, costumbres, edades, profesiones, ocupaciones.

En las visitas realizadas a la ACMP, para disponer de información que permita sacar adelante la tesis, se ha percibido un clima organizacional de tipo autoritario paternalista, debido a que:

- La dirección evidencia por medio de sus actos que existe una confianza condescendiente con sus empleados.
- La mayoría de las decisiones se adoptan a nivel dirección, escasas son las que se toman con la participación de los niveles inferiores.
- Se aplican premios y correctivos para motivar o sancionar al colaborador, las preocupaciones fundamentales no se atienden con la acuciosidad que se requiere, dentro de ellas podemos mencionar:
  - (-) Insuficiente comunicación interna,
  - (-) Empleados desmotivados,
  - (-) Conformismo,
  - (-) Escaso trabajo en equipo,
  - (-) Bajos salarios,
  - (-) Falta valorar el rendimiento individual,

- (-) Insuficiente disponibilidad de tecnología para uso de los clientes internos y externos,
- (-) La calidad de los servicios no es la más adecuada.
- (-) Faltan estímulos, reconocimientos, programas, que incentiven el desarrollo humano,
- (-) Falta optimizar el desarrollo en Infraestructura.

La idea que se tiene sobre el clima organizacional en la ACMP, creemos que puede cambiar, con el empleo de técnicas psicológicas que permitan a los servidores de tan prestigiosa entidad – en todos sus niveles -, disponer de herramientas que los ayuden a ser mejores personas y consecuentemente a tener un óptimo desempeño laboral, que gire alrededor de: respeto, buenos niveles de comunicación, ejemplo, empatía, liderazgo, motivación, estímulos, reconocimientos, agradecimiento, trabajo en equipo, autoestima, círculos de calidad, identidad institucional, sentido de superación, proyecto de vida, entre otros. Los integrantes de esta organización deben identificarse plenamente con ella, ejerciendo su labor de manera voluntaria, conscientes de que son los principales artífices del prestigio y desarrollo de la ACMP.

El presente trabajo de investigación científica tiene el firme propósito de ayudar a los integrantes de la ACMP a identificar los aspectos que requieren darles especial atención a fin de mejorar progresivamente su clima organizacional, de manera que los progresos que vayan alcanzando estén fuertemente relacionados con una adecuada administración del talento humano, con una apertura a los cambios tecnológicos, con el desarrollo administrativo y el bienestar institucional.

En ese sentido, durante las conversaciones y entrevistas sostenidas con Funcionarios, Empleados y Operarios de la ACMP, hemos tomado debida nota de las fortalezas y debilidades observadas, con la finalidad de ampliar la información que sirva para los propósitos de la presente tesis.

Dentro de las fortalezas, podemos mencionar:

1. Se observa compromiso del personal con su trabajo.
2. El talento humano posee experiencia y capacidad profesional.
3. Los funcionarios están involucrados y comprometidos con el trabajo.
4. Se dispone de sistemas informáticos.
5. La Alta Dirección viene implementando medidas que apuestan por mejorar las condiciones en que los servidores realizan sus labores.
6. Las características de las instalaciones facilitan el desarrollo de las actividades laborales.

Sin embargo, en lo que concierne a debilidades podemos señalar:

- a. La comunicación no es efectiva, se desarrolla de manera unilateral, hay poca retroalimentación, lo que afecta en: mejorar las relaciones interpersonales, en la confianza que debe existir entre compañeros de trabajo, en optimizar resultados, en la oportunidad de corregir errores y de conocer las experiencias presentadas durante el desarrollo de labores (limitaciones, ventajas, problemas, aciertos, etc.), entre otros.
- b. Falta una mayor motivación del talento humano, los servidores de la ACMP deben sentir que se encuentran dentro de una organización que los valora y reconoce en ellos la importancia de su labor para el desarrollo de la organización.
- c. Falta estimular la integración, todas las personas que laboran en las diversas áreas que conforman la ACMP, deben sentir que son parte importante de esta institución y que todos trabajan para alcanzar los mismos objetivos.

- d. Falta estimular el trabajo en equipo, de manera que respetando las aptitudes, habilidades, destrezas, se aplique coordinación, confianza, compromiso, complementariedad y comunicación, en búsqueda de alcanzar resultados eficaces y eficientes.
- e. La imagen corporativa es débil, la ACMP es conocida básicamente a nivel militar, faltan estrategias de comunicación para una mayor promoción de la Institución y consecuentemente ampliación de cartera de clientes.
- f. Falta desarrollar una cultura organizacional, el comportamiento de los miembros de la ACMP, debe estar acorde a los principios y valores de la Institución, asimismo, debe guardar relación con la visión y misión de la ACMP.
- g. Se aplican muy pocas herramientas psicológicas para ayudar a los servidores de la ACMP en su desarrollo físico, cognitivo y afectivo, especialmente el de los operarios.
- h. No se dispone de un eficiente análisis de puestos de trabajo, situación que no permite dimensionar con acuciosidad las necesidades de personal, en consideración a perfiles debidamente definidos.
- i. No se dispone de Reglamento de Organización y Funciones, resulta necesario elaborarlo, para que la ACMP cuente con un documento técnico normativo que establezca la organización y funciones de las unidades orgánicas y que además ayude en la gestión institucional.
- j. La ACMP no cuenta con psicólogo, debilidad que no le permite disponer de información especializada sobre el talento humano que existe en la organización. Es conveniente contar con mencionado profesional, sin duda aportará en la gestión y un adecuado control del comportamiento humano.

k La ACMP no cuenta con comité de seguridad y salud en el trabajo – CSST, instancia que debe implementarse para cumplir con la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su Reglamento.

Además, el CSST ayudaría en:

- Verificar si las condiciones en las que se labora son adecuadas y,
- La coordinación para atender los problemas que podrían estar dificultando el desarrollo de actividades laborales y que tendrían incidencia en la seguridad y salud de las personas.

### Formulación del problema

En base a lo anteriormente expuesto, llegamos al siguiente problema de investigación:

### Problema general

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016?

### Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre la dimensión de la variable del Clima Organizacional “administración del talento humano cuyos indicadores son: liderazgo, motivación, comunicación, organización, trabajo en equipo”, con la dimensión de la variable del desarrollo institucional “desarrollo administrativo, cuyos indicadores son: gestión financiera y económica y la calidad de los servicios” en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016?

### Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre la dimensión de la variable del Clima Organizacional “administración del talento humano cuyos indicadores son: liderazgo, motivación, comunicación, organización, trabajo en equipo”, con

la dimensión de la variable del desarrollo institucional “bienestar institucional cuyos indicadores son: desarrollo humano y desarrollo en infraestructura” en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016?

### Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre la dimensión de la variable del Clima Organizacional “apertura a los cambios tecnológicos cuyos indicadores son: tecnología para uso de los clientes internos y tecnología para uso de los clientes externos”, con la dimensión de la variable del desarrollo institucional “desarrollo administrativo cuyos indicadores son: desarrollo humano y desarrollo en infraestructura” en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016?

### Problema específico 4

¿Cuál es la relación entre la dimensión de la variable del Clima Organizacional “apertura a los cambios tecnológicos cuyos indicadores son: tecnología para uso de los clientes internos y tecnología para uso de los clientes externos”, con la dimensión de la variable del desarrollo institucional “Bienestar institucional cuyos indicadores son: desarrollo humano y desarrollo en infraestructura” en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016?

## **1.2 Objetivos**

### Objetivo General:

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

### Objetivos Específicos 1

Determinar la relación entre la administración del talento humano y el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

#### Objetivo Específico 2

Determinar la relación entre la administración del talento humano y el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

#### Objetivo Específico 3

Determinar la relación entre la apertura a los cambios tecnológicos y el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

#### Objetivo Específico 4

Determinar la relación entre la apertura a los cambios tecnológicos y el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

### **1.3 Justificación**

La presente investigación científica se justifica en su aspecto teórico, en base a las diferentes leyes, manuales, reglamentos, directivas, normas relacionadas con el trabajo, así como, con la vasta información científica que demuestra la importancia del clima organizacional en el bienestar y desarrollo de las personas y de las organizaciones.

La ACMP no tiene antecedentes de estudio sobre su clima organizacional, conocer la opinión de los servidores de esta prestigiosa institución sobre el particular resulta importante, ya que el grado de satisfacción que se evidencie tendrá un efecto directo en el desenvolvimiento y productividad



de los clientes internos y, en los clientes externos, a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización.

Medir el clima organizacional ayuda a identificar los aspectos positivos, así como los aspectos críticos que podrían ser los causantes de diversos problemas en la organización.

#### **1.4 Fundamentación y Formulación de la Hipótesis**

La presente investigación permitirá identificar los aspectos que puedan estar causando conflictos, así como, conocer el grado de satisfacción que tiene cada empleado durante el desempeño de las funciones, facilitando consecuentemente la emisión de sugerencias que incidan favorablemente en el clima laboral de la ACMP.

El ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, el nivel de comunicación con los jefes, con los compañeros de labores, con los clientes, con los proveedores, forman parte del clima laboral. Una persona que trabaja en un clima organizacional adecuado, se sentirá bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de su institución y, consecuentemente aumentará su productividad e identificación con su centro de labores.

Invertir para tener un clima organizacional agradable es una muy buena inversión. Las personas escogen laborar en lugares donde se les valore, donde puedan materializar su proyecto de vida, donde prime la comunicación, donde se les permita participar con sus talentos, donde se trabaje en equipo, donde los objetivos sean claros, donde exista liderazgo, donde puedan crecer, donde reciban estímulos y recompensas. En sitios como éste, habrá mayor compromiso y los resultados están garantizados.

Es responsabilidad de los líderes el mantener un ambiente de trabajo óptimo para que las actividades se desarrollen en las mejores condiciones posibles.

En resumen, resulta indispensable que las instituciones inviertan en clima organizacional, por los efectos positivos que impactan directamente en su desarrollo y por el fortalecimiento de la salud mental de sus trabajadores.

Por ello creemos en la Hipótesis que planteamos:

#### Hipótesis General:

A medida que mejora el clima organizacional se incrementa positivamente el nivel de desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

#### Hipótesis Específica 1

A medida que mejora la administración del talento humano se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

#### Hipótesis Específica 2

A medida que mejora la administración del talento humano se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

#### Hipótesis Específica 3

A medida que mejora la apertura a los cambios tecnológicos se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

#### Hipótesis Específica 4

A medida que mejora la apertura a los cambios tecnológicos se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

### **1.5 Identificación y Clasificación de las Variables**

#### Variable X

X Clima Organizacional

- ***Por la función que cumple en la hipótesis*** es variable ***independiente***, pues en la presente investigación actuará como supuesta causa del efecto que se estudia.
- ***Por su naturaleza***, esta es una variable ***atributiva***, pues es característica consustancial de los sujetos que intervienen en la presente investigación.
- ***Por el método de estudio***, es variable ***cualitativa***, es decir sus características o su variación puede ser expresada en forma descriptiva.

#### Variable Y

Y Desarrollo Institucional

- ***Por la función que cumple en la hipótesis*** es variable ***dependiente***, pues en la presente investigación actuará como posible efecto producido por la variable independiente.
- ***Por su naturaleza***, esta es variable ***atributiva***, pues es característica consustancial de los sujetos que intervienen en la presente investigación. Esta variable no puede manipularse y sufre los cambios como consecuencia de la manipulación de la variable independiente.

- **Por el método de estudio**, es variable **cuantitativa**, es decir sus valores o su variación puede ser expresada numéricamente.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación**

El clima organizacional manifiesta las sensaciones individuales y grupales sobre el medio ambiente de trabajo, constituye un instrumento esencial para decidir la adopción de medidas en busca del éxito en las instituciones.

Mantener un clima organizacional favorable debe ser uno de los principales objetivos de toda organización, ya que incide directamente en el desarrollo del individuo y consecuentemente de la empresa, evidenciándose en indicadores puntuales como: salud mental y física, disposición para el trabajo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, cumplimiento de metas, puntualidad, participación en capacitaciones, interés por aprender, calidad de servicio, conflictos laborales, compromiso, productividad, optimismo, entre otros.

Sin un clima laboral adecuado, se estaría recortando la participación activa del talento humano en las proyecciones de crecimiento de la organización, asimismo, los colaboradores se limitarían a cumplir con sus labores, sin que exista una plena compenetración con su centro de trabajo, lo que acabaría afectando la motivación, la autoestima, en resumen la salud y el desarrollo integral de una empresa que quisiera calificarse como exitosa.

## **2.2 Antecedentes de la Investigación**

### **Antecedentes Internacionales**

2.2.1 La tesis elaborada por Alcalá E. (2011), titulada: “El clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior”, para obtener el título de licenciada en ciencias empresariales, en la Universidad del Papaloapan de México, señala:

El clima organizacional es el cúmulo de percepciones que tienen los componentes de una corporación acerca de las características mensurables del ámbito laboral, tales como: las políticas, la experiencia, la praxis, los recursos, los medios, los métodos y procedimientos de supervisión, la importancia del proceso enseñanza – aprendizaje, los nexos y relaciones en el trabajo, las que influyen en el actuar, proceder de los trabajadores.

La investigación tuvo como propósito principal estimar como se encuentra el clima organizacional en una institución pública de educación superior, para ello hizo uso del cuestionario confeccionado por Litwin y Stringer (1968) el cual le permitió reconocer los elementos/componentes preponderantes en la organización. Citados científicos se encauzaron fundamentalmente en la perspectiva perceptual, debido a que consideran que las bases para la formación del clima organizacional están dentro de las personas. Por ello, el clima permite conocer el estado de la organización a partir de la impresión, apreciación, percepción de los trabajadores. El presente trabajo científico proporcionó un panorama global de la institución, y el producto arrojó que, la mayoría de los colaboradores tienen una buena impresión de la IPES. Del mismo modo, se pudo determinar que los servidores califican como regular el clima en las variables recompensa y conflictos. Los resultados resaltan la necesidad de fomentar, promover, la comunicación y las relaciones interpersonales, debe primar la flexibilidad y el respeto para admitir opiniones diferentes en la

búsqueda de acuerdos y soluciones a los problemas tan pronto surjan (Jaime y Araujo, 2007).

Actualmente las entidades atienden no solamente las necesidades de sus clientes externos, sino también la de sus clientes internos, lo que favorece en el desarrollo del talento humano, factor decisivo para alcanzar los objetivos organizacionales. Esta situación incide directamente en la autorrealización de sus integrantes permitiendo una mayor identificación y compromiso con su centro de labores.

Al respecto, debo resaltar que siendo el clima organizacional determinante para el desarrollo de una Institución, resulta trascendente invertir en ello. Un trabajador que se sienta reconocido, motivado, estimulado, que mantenga buenos niveles de comunicación, que trabaje en equipo, entre otros, se sentirá motivado, estimulado, para alcanzar un rendimiento laboral superior.

- 2.2.2 Likert, 1961, Katz y Kahn 1966, en Jaime y Araujo, (2007), El clima organizacional es la percepción de los trabajadores acerca de las características de la organización en que laboran. El ambiente laboral tiene notables efectos sobre las actitudes y el comportamiento de los empleados dentro de la organización misma.

Es por ello que el número de organizaciones que se ocupan en fortalecer su clima organizacional crece día a día, el desempeño eficiente de un servidor, asegurará en el tiempo el logro de los objetivos organizacionales.

Sobre lo expresado por Likert, Katz y Kahn, podemos afirmar que: las instituciones deben atender todos los aspectos relacionados a su clima organizacional, es importante que valoren el talento

humano y mantengan cohesionados a sus miembros a través de políticas claras para alcanzar sus metas.

2.2.3 Guillen y Guil, 2000, la importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores.

Por lo tanto, a través del clima laboral es posible conocer la organización por dentro, en aspectos relacionados con:

- a) Gestión de la información.
- b) Situación laboral.
- c) Cooperación, trabajo en equipo, estimulación.
- d) Nivel de comunicación y de relación.
- e) Panorama integral de la organización.

El entendimiento del clima imperante en las entidades es valioso, ya que considera además una administración rápida que favorece:

- a) La preparación de programas ante eventualidades y obstáculos.
- b) La planificación de tareas, actividades que posibiliten el crecimiento, progreso de la institución.
- c) El análisis y determinación de los procedimientos para hacer frente a problemas y;
- d) La diligencia apropiada de los integrantes para atender las necesidades y perspectivas.

Los empleados considerarán el clima organizacional como idóneo cuando este admita condiciones favorables para el desempeño y crecimiento laboral y, además cuando se observe correspondencia entre el cumplimiento de actividades de la entidad y la atención de las necesidades personales. Los colaboradores considerarán que el clima organizacional es negativo cuando sientan que existe inestabilidad entre la atención



de sus necesidades, la organización de la entidad y los procedimientos establecidos para actuar como sistema.

2.2.4 Brunet, (1987), es importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones principales:

- 1) Determinar los orígenes de las dificultades, de las tensiones, ansiedades, angustias o no complacencia, que ayudan al incremento de conductas nocivas en la organización.
- 2) Empezar y mantener la modificación de manera que el administrador identifique los componentes a los que debe direccionar los controles, las operaciones y;
- 3) Continuar con el progreso, crecimiento de la entidad, previendo los inconvenientes que podrían presentarse.

Lo expresado por Guillen y Guil y, Brunet, corrobora la afirmación que sostenemos, respecto a que las personas prefieren trabajar en lugares donde se les valore, donde se les de espacios de realización, donde exista buena comunicación, donde puedan aportar sus talentos, donde se trabaje en equipo, donde los objetivos sean claros, donde exista liderazgo, donde puedan crecer, donde reciban estímulos y recompensas. Trabajar en un clima organizacional adecuado, aumentará la productividad, el compromiso e identificación del servidor con su centro de labores, garantizándose consecuentemente los resultados.

## **Antecedentes Nacionales**

2.2.5 La tesis elaborada por Pérez J. (2005), titulada: “El Clima Laboral y su efecto en la Calidad de Atención al Estudiante en el SENATI Chimbote”, para optar el grado de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación, en la Universidad San Pedro de Chimbote, menciona:

El Clima laboral exhibe varias particularidades que deben examinarse, las que tienen vínculo con:

- El estado y las circunstancias, donde se realizan las actividades laborales de la organización. Sus variables tienen correspondencia con el ambiente laboral.
- La continuidad pese a modificaciones circunstanciales.
- Los efectos sobre la conducta de los integrantes de la entidad.
- El nivel de responsabilidad, de identificación y de compromiso de los componentes de la organización.
- Las conductas, disposición y proceder de los integrantes de la organización.
- Las variables constitutivas, tales como: forma de gerenciar, habilidades y programas de administrar, procedimiento que se sigue para los contratos y ceses, etc.
- Los indicadores altos de ausentismo y de rotación pueden reflejar un mal clima laboral. Chiavenato, I. (2000).

El resultado del cuestionario, le posibilita indicar que no existe un clima laboral favorable y que los estudiantes reciben atención de mala calidad. Asimismo, destaca: si el gestor de la entidad se interesara por atender al personal, éstos evidenciarían su agrado, situación que se reflejaría en una labor superior y en el reconocimiento del alumnado; quienes sustancialmente son la parte más trascendente de la organización. La atención apropiada al cliente externo será una consecuencia lógica de haberla brindado previamente al cliente interno.

Al respecto, debemos indicar que un buen manejo del clima organizacional al interior de las Instituciones tiene un efecto determinante en el progreso de las personas, en el tratamiento de los procesos, en la planificación hacia el futuro. Por ello, es importante tener en cuenta que las maniobras usadas para conducir el clima organizacional, tendrán impacto en los clientes

internos y externos, quienes determinarán si conservan nexos con una organización en concordancia con la atención que reciban.

### **Antecedentes Regionales**

- 2.2.6 La tesis elaborada por Castillo N. (2014), titulada: “Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos”, para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología, en la Pontificia Universidad Católica del Perú señala:

La Psicología social y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, han asentido instaurar determinadas dinámicas laborales y esclarecer las razones de la conducta, del proceder dentro de las diversas estructuras sociales. En consideración a la sabiduría psicológica, se puede discernir y entender el comportamiento de la persona y del grupo en el marco de las normas, procedimientos, clima y cultura organizacional (Schvarstein 2002).

Los descubrimientos experimentales resaltan lo significativo del impulso y promoción de un clima positivo para la generación de confianza, buenas relaciones, tolerancia, pertenencia, de parte de los trabajadores hacia la empresa (Boada & Grau, Vallejo & Agulló 2004).

Al respecto, es posible afirmar que el comportamiento individual y grupal de una persona dentro de una organización refleja el grado de identificación que tiene con ella, y si ésta organización, promueve acciones positivas, proactivas, donde el servidor siente que es valorado, sin duda la empresa está destinada a tener un buen clima organizacional y todos los efectos que ello conlleva.

- 2.2.7 La tesis elaborada por Molocho N. (2010), titulada: “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009”, para optar el grado

académico de Magister en Educación, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, menciona:

El Clima Organizacional estudia los cimientos, los fundamentos de la organización, el comportamiento de los miembros que la constituyen y cómo éstos observan la organización. Abarcando en su conjunto las capacidades organizacionales tales como: coherencia en metas e intereses compartidos, papel del director como arquitecto y defensor de la educación, competencias entre empleados, identificación con la entidad, manejo de símbolos y procedimientos de retroalimentación adecuados.

En las Unidades de Gestión Local, se advierte que las relaciones interpersonales están un tanto dañadas, se observa poca motivación y las competencias al interior de la organización son frágiles, no se aprecia en la práctica la materialización de lo que implica planeamiento en los niveles operativos y estratégicos, exteriorizándose procedimientos administrativos institucionales inapropiados y productos deficientes, sin embargo, es conveniente que se valore la labor del personal administrativo, pues en el tiempo constituye un factor importante y mediático, por ello es necesario realizar un estudio de las singularidades en que opera el régimen público en las entidades de gestión local, como representante del ministerio de educación. La ejecución del análisis del clima organizacional suministrará a las Instituciones de Gestión Local de la información necesaria para poder actuar en aquellos elementos que se evidencien en los resultados. Será muy importante la información que procede de este estudio, pero si no se emplea adecuadamente y no existe las acciones subsiguientes que atañen a esta investigación se tendrá sencillamente una compilación de información lo cual no constituye el fin de todo este trabajo.

Es necesario tener en cuenta además que el influjo de la sociedad sobre Clima Organizacional va cambiando a medida que pasan los años, producto de varios factores, tales como: incremento de conocimientos, pluralidad de la fuerza de trabajo, progresos

tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones.

Al respecto, consideramos pertinente resaltar la importancia que adquiere desarrollar y mantener un adecuado clima organizacional para el éxito de una empresa, descuidar este aspecto o restarle importancia, en el tiempo tendrá un efecto negativo, afectando las relaciones interpersonales, la motivación, la producción, entre otros.

## **2.3 Bases Teóricas o Teoría Sustantiva**

### **2.3.1 Clima Organizacional**

El modelo de Clima Laboral u Organizacional de Edison Trickett y Rudolph H. Moss, de las universidades de Yale y Stanford (Tarazona: 2004), respectivamente, considera que éste es un concepto sistémico, en el que cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo.

El clima laboral, como sistema, revela la forma como una organización existe y se desarrolla; si el clima es enriquecido, por una lógica consecuencia se acrecienta el cumplimiento de actividades y funciones de los miembros de la organización. Cuando se examina el clima organizacional, a partir del plano psicológico, se distinguen dos consideraciones: a) las peculiaridades que presenta el grupo, y b) el influjo que genera sobre la conducta de sus miembros.

Las peculiaridades que presenta el entorno grupal hacen referencia al conglomerado de asuntos psicológicos del grupo (motivación, liderazgo, etc.) que ocurren entre los integrantes de la organización y que tienen interrelación con los aspectos afectivos, cognitivos y conativos que existen en todo individuo.

La importancia del clima laboral en el comportamiento de las personas radica en que todas las labores y obligaciones que realizan los integrantes de una organización, son conductas, por lo tanto nacen en las particularidades de cada uno de sus componentes.

Bustos y Miranda (2001) señalan que el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima alude a las particularidades internas o externas del entorno de la Organización donde se desenvuelven los miembros de ésta. Las peculiaridades son advertidas por los componentes que se desenvuelven en ese medio ambiente, cada integrante de la organización repara, observa, mantiene una posición diferente del medio en que se desarrolla.
- El Clima Organizacional cambia en consideración a las posturas, conductas, actitudes de los individuos, debido a diversos motivos: días de cierre, disminución de contratos, aumento de sueldos, etc.

Cuando mejora la motivación se optimiza el Clima Organizacional, hay deseos de laborar, y cuando desciende la motivación sucede lo contrario. Estas singularidades son condicionalmente duraderas, distinguiéndose entre entidades o áreas dentro de la misma organización.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Rodríguez, A. (1999); señala que el clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la

describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional.

El clima concilia por un lado con los procedimientos, propósitos, finalidades, objetivos, estructura de la entidad, y por otro, con las conductas, gestos, disposición y desempeño de las personas en el trabajo. Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El clima organizacional constituye uno de los elementos concluyentes de los procedimientos planeados, de administración, mejora y/o cambio. Adquiere trascendencia por su impacto en la marcha de las actividades como en el producto.

Un óptimo clima fomenta una buena actitud para afrontar momentos de indecisión, duda, vacilación, reduciéndose la posibilidad de que se presenten resultados adversos.

Marchant (2005), precisa que las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

A medida que los colaboradores tengan una positiva apreciación del clima laboral en su institución, incrementará la proporción de comportamientos convenientes para la entidad y, en tanto disminuya la apreciación del clima, la proporción de comportamientos funcionales que benefician a la institución se reduce.

El denuevo que realice la entidad por mejorar ciertos atributos del clima organizacional debe retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los

funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

El clima organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las organizaciones.

Tan importante como las ventas y la planificación, el clima organizacional afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles.

Gonçalves (2000) el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Lo relevante de esta información se fundamenta en la constatación de que el Clima Organizacional ejerce influencia en la conducta de las personas, llegando a supeditar su motivación para el trabajo y consecuentemente su productividad.

Investigaciones metódicas sobre el clima admiten realizar acciones acertadas en la organización, las que podrían abarcar: programas y planes fundamentales, variaciones en el ámbito organizacional, administración de planes que apuesten por fomentar, estimular la motivación, el desempeño, los procedimientos y métodos para mejorar la comunicación interna y externa, la optimización de procesos productivos, remuneraciones, entre otros.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización.

En tal sentido, señala que la definición de clima organizacional implica distintos aspectos de la situación, que se interrelacionan



mutuamente en varios niveles, como el modelo de estructura, las técnicas, sistemas, las políticas, los objetivos, las normas (componentes orgánicos); así como, la disposición, postura, principios, valores, conductas, que son fomentadas o reprimidas (componentes sociales).

Chiavenato (1999) plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdados, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación)

que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

### 2.3.2 Desarrollo Institucional

El desarrollo organizacional es un cambio positivo planificado en el contexto de la organización. El Desarrollo Organizacional pretende conseguir modificaciones en la entidad apoyándose en las obligaciones, requerimientos, reclamos, particulares de la organización. De esta manera, el desarrollo organizacional centra sus actividades en las modos de actuar de definidos grupos, en mejorar las relaciones entre las personas y grupos, en optimizar la economía, en fomentar, impulsar, promocionar el liderazgo. En resumen, por lo general el Desarrollo Organizacional piensa, reflexiona y adopta medidas en consideración a la importancia que tiene el ser humano, elemento más importante de la organización.

Dicho esto, es posible afirmar que el Desarrollo Organizacional toca aspectos relacionados con la comunicación, preocupación, contrariedades, dificultades, diferencias, discrepancias entre grupos, pugnas intragrupalas, temas de administración, gerencia, control, identidad con la organización y con sus metas, así como, asuntos de utilidad y eficiencia de la entidad.

Cummings y Worley (2007), el desarrollo organizacional es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral.

El desarrollo organizacional (DO), es una exigencia de la entidad para estar en condiciones de hacer frente a las diversas

condiciones que presenta el ambiente evidenciando capacidad y eficiencia en el manejo de las diversas situaciones.

Cummings y Worley (2007:1) lo definen como “una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las organizaciones”.

De Faria (2004), el desarrollo ocupacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio – técnicos abiertos tendentes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

Gordon (1969), citado por De Faria (2004), caracteriza al desarrollo organizacional como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar los objetivos.

Garzón (2005), el desarrollo organizacional tiene como fin incrementar la efectividad individual y de la organización. El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

Para los autores W. French y C. Bell (2005), los seis nuevos intereses en el desarrollo organizacional empresarial están en 1.- La transformación de la organización 2.- La cultura, 3.- El aprendizaje, 4.- Los equipos, 5.- La calidad y 6.- Las visiones compartidas. Esta perspectiva involucra necesariamente la

capacitación como parte de la estrategia y pone de manifiesto la necesidad de entrar de lleno en la formación de actitudes favorables al cambio y a la innovación.

## **2.4 Definición Conceptual de Términos**

**AMBIENTE DE TRABAJO.-** Lugar donde las personas realizan sus actividades laborales, se fundamenta en la sanidad del medio ambiente y en la ausencia de agentes que deterioran la seguridad física y psicológica de los trabajadores.

**ADMINISTRACIÓN.-** Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

**AUTOESTIMA.-** Es la capacidad de reconocer nuestro potencial y nuestras necesidades reales. Es confiar en nosotros para lograr nuestras metas y objetivos.

**AUSENTISMO.-** Ausencia o abandono del puesto de trabajo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.

**CAPACIDAD PROFESIONAL.-** Es la habilidad para ejecutar acciones y resolver problemas laborales.

**CAPACITACIÓN.-** Es toda actividad que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de las personas.

**CAUSA.-** Fundamento, origen, fuente, razón, motivo, por el cual las personas muestran un comportamiento determinado.

**CÍRCULO DE CALIDAD.-** Técnica empleada para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral.

**COMPORTAMIENTO.-** Es todo lo que hace un ser humano frente al medio. Cuando dicho comportamiento muestra patrones estables, puede hablarse de una conducta.

**COMPROMISO.-** Obligación asumida por una persona de manera libre y voluntaria.

**COMUNICACIÓN.-** Proceso mediante el cual se transmite información de diversa índole.

**CONOCIMIENTO.-** Información analizada, procesada y comprobada.

**DEBILIDAD.-** Vulnerabilidad de la persona o de su entorno.

**DECISIÓN.-** Determinación asumida para hacer frente a situaciones específicas.

**DESARROLLO.-** Proceso por el que se mejoran las condiciones de vida, respetando los derechos humanos del entorno social.

**DESEMPEÑO LABORAL.-** Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Se evalúa mediante el rendimiento individual y grupal.

**DESGASTE.-** Grado de cansancio que evidencia una persona, debido a diversas causas: excesivo trabajo, realizar labores que no son de su competencia, entre otros.

**DIGNIDAD DEL TRABAJADOR.-** Comportamiento del trabajador acorde a sus principios y normas éticas, cumpliendo con sus deberes como condición indispensable para poder exigir sus derechos.

**DISCRIMINACIÓN.-** Trato desfavorable o de desprecio inmerecido a determinada persona o grupo.

**ESFUERZO.-** Fuerza de voluntad que evidencian las personas, para conseguir un fin.

**ESTÍMULO.-** Acciones que se aplican con el propósito de conseguir respuestas, las que pueden ser positivas o negativas, dependiendo de los fines de quien las aplica.

**ESTRATEGIA.-** Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**ESTRÉS.-** Reacción fisiológico del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada.

**ESTUDIO.-** Conjunto de actividades intelectuales y experimentales realizadas de modo sistemática con el objeto de generar conocimientos.

**EXPERIENCIA.-** Saber acumulado por una persona mediante el aprendizaje (por repetición, las más de la veces) o por una vivencia reflexiva sobre las circunstancias profesionales o vitales, en general.

**FORTALEZA.-** Virtud mediante la cual somos capaces de soportar o vencer los obstáculos que se oponen al bien y a nuestro progreso espiritual.

**FUENTES DE CONFLICTO.-** Causas que originan los conflictos.

**FUNCIONES.-** Realización de ciertas actividades o deberes debidamente coordinados y planificados, que se articulan con el trabajo de los demás.

**GESTIÓN.-** Correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización: empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc.

**HERRAMIENTA.-** Medios, procedimientos, que facilitan la realización de determinadas tareas.

**INFORMACIÓN.-** conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

**INFORMACIÓN PSICOLÓGICA.-** Información relacionada con la conducta humana y los procesos psíquicos relacionados con ella, como son: pensamiento, lenguaje, motivación, emoción, aprendizaje, percepción.

**INSTITUCIÓN.-** Organismo o grupo social que, con unos determinados medios, persigue la realización de unos fines o propósitos.

**INVESTIGACIÓN.-** Actividad humana, orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico.

**LIDERAZGO.-** Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

**MOTIVACIÓN.-** Estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

**PERCEPCIÓN.-** Proceso mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta los estímulos, para darle un significado a algo.

**POLÍTICA.-** Conjunto de pensamientos, lineamientos y acciones, encaminadas a gobernar con autonomía, una determinada organización.

**PLANIFICACIÓN.-** Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

**PRÁCTICA.-** Acción que se realiza para aplicar los conocimientos que posee una persona, mientras más intensa se adquiere pericia.

**PRESIÓN.-** Fuerza o coacción que se ejerce sobre una persona o colectividad.

**PREVENCIÓN.-** Conjunto de medidas adoptadas con la finalidad de que las actividades se realicen sin contratiempos y fuera de situaciones que imposibiliten su ejecución normal.

**PROCEDIMIENTO.-** Conjunto de acciones u operaciones que deben realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

**PRODUCTIVIDAD.-** Es la capacidad de las personas de producir, ser útil y provechoso.

**PUESTO DE TRABAJO.-** Lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, donde se desarrollan actividades, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social.

**RECONOCIMIENTO.-** Gratitud por servicios o favores recibidos.

**RELACIONES INTERPERSONALES.-** Proceso mediante el cual dos o más personas participan de la socialización, superando situaciones o circunstancias que podrían ser adversas.

**RELACIONES LABORALES.-** Relaciones sociales y económicas, que nacen en ocasión de la producción de bienes económicos y que son a la vez individuales y colectivas.



RESULTADO.- Efecto y consecuencia de un *hecho*, operación o deliberación.

RETROALIMENTACIÓN.- Mecanismo por el cual se logra perfeccionar la comunicación, adoptándose medidas de corrección con base a la información realimentada.

SISTEMA.- Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

SUPERVISIÓN.- Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.

TALENTO HUMANO.- Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes.

TECNOLOGÍA.- Conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

TRABAJADOR.- Es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos y subordinados a otra persona, a una empresa o institución.

TRABAJO EN EQUIPO.- Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Operacionalización de variables**

La definición operacional según Carbajal (2007) “significa traducir la variable a indicadores, es decir traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición”.

Velásquez (1999) afirma que la definición operacional “es el proceso a través del cual se establecen los procedimientos empíricos que permiten la obtención de datos de la realidad para verificar las hipótesis y solucionar el problema”, considerando dentro del proceso la determinación de los indicadores y la definición de métodos e instrumentos.

Como se muestran en los cuadros que desarrollamos a continuación la operacionalización de las variables contiene definición conceptual y definición operacional (dimensiones, indicadores, ítems, escalas valores).

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS/VALORES
VARIABLE 1 CLIMA ORGANIZACIONAL	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</b>  “Percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (Waters, según términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer).	Administración del Talento Humano	Liderazgo	1. Considero que mi jefe es justo en sus decisiones. 2. La autoridad de mi jefe está basada en el ejemplo. 3. Mi jefe me orienta de manera clara y directa.	Escala: Tipo Likert
	Motivación		4. La labor que realizo ayuda a mantener mi autoestima elevada. 5. En esta organización valoran mi trabajo. 6. El ambiente de la empresa me motiva a trabajar mejor.	TD: Totalmente en desacuerdo ED: En Desacuerdo DA: De Acuerdo TA: Totalmente de Acuerdo	
	Comunicación		7. Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo. 8. Existe muy Buena comunicación con mi jefe. 9. Cuando necesito información la consigo rápidamente y es confiable.	Valores:  TD = 1 TE = 2 DA = 3 TA = 4	
	Organización		10. Las funciones que realizo están detalladas en un manual o reglamento. 11. Conozco la organización de la ACMP. 12. La organización de la ACMP es la más adecuada.		
	Trabajo en equipo	13. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva. 14. En mi trabajo prima solucionar problemas que encontrar culpables. 15. La coordinación con otras dependencias de la empresa es buena.			
		"Es la forma como el trabajador percibe y valora las características internas y externas de la empresa tal como lo evalúa el instrumento de investigación aplicado en la presente investigación".	Apertura a los cambios tecnológicos	Tecnología para uso de clientes internos	16. Disponemos de buena tecnología para el uso de los clientes internos. 17. La ACMP se preocupa por incluir innovaciones tecnológicas que sean adecuadas para los clientes internos. 18. El material de trabajo para atender a los clientes internos es moderno.
			Tecnología para uso de clientes externos	19. Disponemos de buena tecnología para el uso de los clientes externos. 20. El material que empleo para atender a los clientes externos es bastante nuevo. 21. Los servicios que brindamos a nuestros clientes externos son de calidad.	

<b>VARIABLE 2 DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</b>  Es un proceso de transformación social que requiere de apoyo sistemático que considere todos los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, etc., que afectan el desempeño institucional, y que por tanto requiere de cambios profundos en la cultura organizacional de los agentes y actores involucrados. (Magariños, 2002).  <b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>  "Es el proceso de desarrollo organizacional de la empresa tal como lo evalúa el instrumento de investigación aplicado en la presente investigación".	<b>Desarrollo Administrativo</b>	<b>Gestión Financiera y Económica</b>  <b>Calidad de los servicios</b>	1. Las finanzas de la ACMP son manejadas de manera transparente. 2. Los últimos reportes financieros presentan utilidades. 3. Se aplica semestralmente una auditoría financiera.  4. Los recursos económicos se manejan adecuadamente. 5. Se cumple con los ingresos presupuestados. 6. Se cumple con los gastos presupuestados.	Escala Tipo Likert  TD: Totalmente en desacuerdo ED: En Desacuerdo DA: De Acuerdo TA: Totalmente de Acuerdo  Valores:  TD = 1 TE = 2 DA = 3 TA = 4
		<b>Bienestar Institucional</b>	<b>Desarrollo Humano</b>  <b>Desarrollo en Infraestructura</b>	7. En la ACMP puedo actualizar conocimientos y desarrollar habilidades. 8. En la ACMP puedo desarrollarme como persona. 9. En la ACMP existe una línea de carrera a través de la cual puedo progresar.  10. La infraestructura de la ACMP ha mejorado en los últimos cinco años. 11. El estado de salubridad en las instalaciones de la ACMP es bueno. 12. La imagen institucional de la ACMP ha mejorado en los últimos años.	

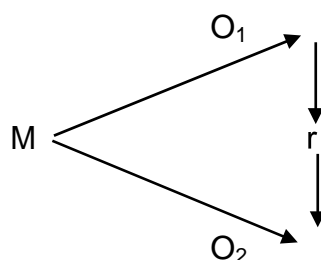
### 3.2 Tipificación de la investigación

Esta investigación sobre el “Clima Organizacional y su Relación con el Desarrollo Institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016” es de tipo "sustantivo - explicativa". Sánchez Carlessi (2005: 14) señala que es aquella que trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos específicos, en tal sentido, está orientada, a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permitan organizar una teoría científica. En este sentido, podemos afirmar que la investigación sustantiva al perseguir la verdad nos encamina hacia la investigación básica o pura. La investigación sustantiva tiene dos niveles: descriptivo y explicativo. La investigación es explicativa ya que busca conocer los factores que explican el problema de investigación.

El nivel de la investigación es descriptivo. Según Sánchez Carlessi (2005: 14) este tipo de investigación "se orienta al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio - temporal concreta". En la investigación descriptiva las variables se describen en forma de frecuencias y/o promedios y se estiman parámetros con intervalos de confianza. Según Sánchez Carlessi (2005: 15) la investigación explicativa se orienta a descubrir los factores que pueden incidir o afectar la ocurrencia de un fenómeno.

Como ya se indicó la investigación es Correlacional porque trata de explicar el comportamiento de una variable en función de otra(s).

Esto puede apreciarse en el siguiente gráfico:



En donde:

M = Muestra de la investigación. Personal de la Asociación Círculo Militar del Perú.

O1= Observación de la V.1 (X. Clima Organizacional).

O2= Observación de la V.2 (Y. Desarrollo Institucional)

R = Correlación entre las variables X e Y.

### 3.3 Estrategia para la prueba de hipótesis

Para probar las hipótesis planteadas se procedió a contrastar las formulaciones planteadas en las hipótesis hipotéticas con los resultados obtenidos del procesamiento estadístico de los datos. Si las hipótesis planteadas coinciden con los resultados estadísticos, las hipótesis se considerarán verificadas.

La fórmula de la Correlación Producto Momento de Pearson es:

$$r = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

El procesamiento de los datos se realizó utilizando el programa estadístico SPSS Versión 20 para Windows.

### 3.4 Población y muestra

La población de la investigación está constituida por la totalidad de trabajadores de la Asociación Círculo Militar del Perú – Sede Salaverry durante el año 2016. La población está conformada por un total de 90 personas.

El criterio de inclusión fue ser personal activo de la Asociación Círculo Militar del Perú. El criterio de exclusión fue no ser personal activo de la Asociación Círculo Militar del Perú.

Por ser una población reducida no se realizó un muestreo, para no reducir el número de participantes. Se trató por tanto, de una población muestral.

### **3.5 Instrumentos de recolección de datos.**

La técnica empleada fue la "Observación por Encuesta" y el instrumento aplicado el "Cuestionario tipo Likert".

En cuanto al instrumento se aplicó dos cuestionarios tipo Likert:

1. Cuestionario sobre Clima Organizacional en la Asociación Círculo Militar del Perú.
2. Cuestionario sobre Desarrollo Institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú.

La validez de los cuestionarios fue establecida por medio del criterio "juicio de expertos", anexos al presente. Para establecer la Confiabilidad se aplicó una Prueba Piloto determinando su confiabilidad mediante la aplicación del método Alpha de Cronbach. También sirvió para establecer la necesidad de realizar algunos ajustes en su redacción. El procedimiento de recolección de datos tuvo la siguiente secuencia:

01. Se coordinó con los Altos Funcionarios de la institución a fin de tener los permisos y autorizaciones del caso.
02. Se obtuvo la validez y confiabilidad de los instrumentos.
03. Se aplicó los instrumentos seleccionados a la población muestral.
04. Se recabó los instrumentos aplicados a la población muestral.
05. Se obtuvieron las respectivas calificaciones en los dos cuestionarios.

06. Las calificaciones obtenidas fueron ingresadas a un programa estadístico computarizado (Statistical Package for Social Science, SPSS Ver. 20 para Windows).

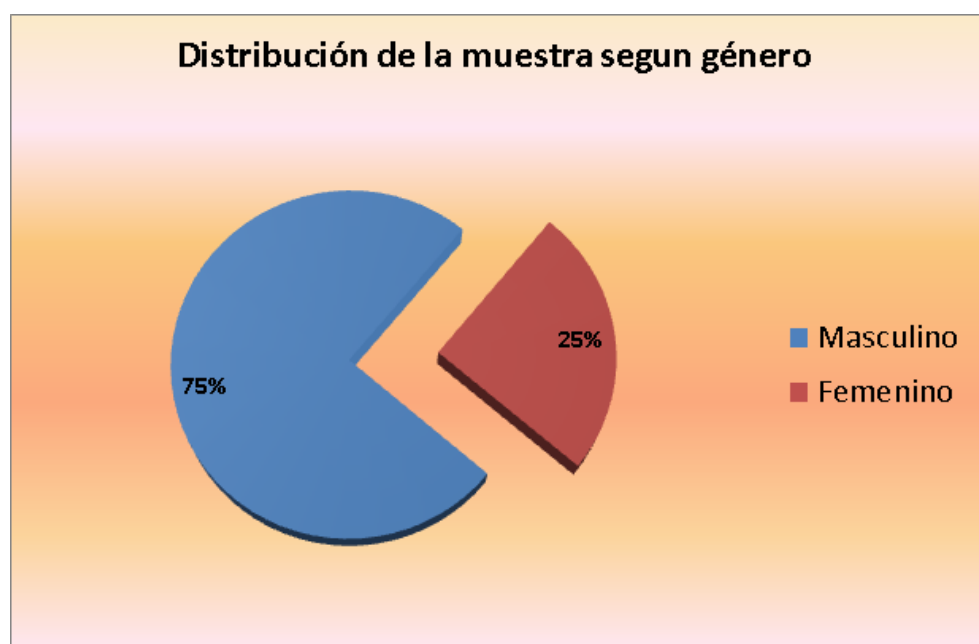


## **CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPOTESIS**

### **4.1. Presentación de resultados**

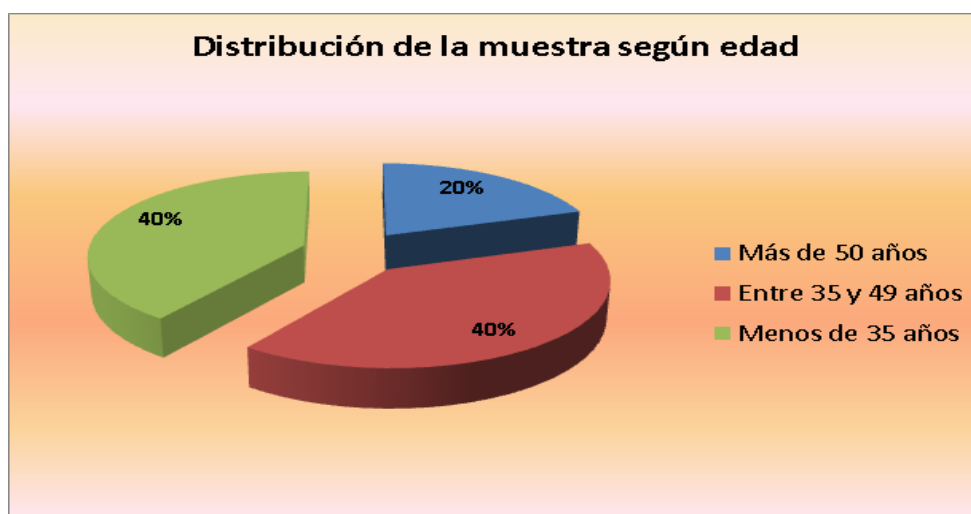
#### **4.1.1. Distribución según género**

Apreciamos que el personal del género masculino (75%) supera largamente al personal del género femenino (25%). La posible razón de esta situación es que la institución tiene raíces militares y asume funciones que tradicionalmente han sido realizadas por varones. Esto se aprecia en el siguiente gráfico:



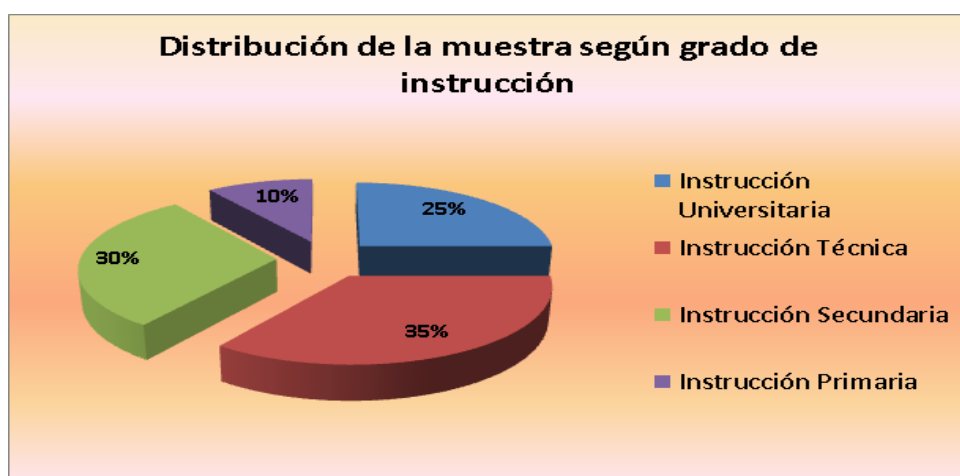
#### 4.1.2. Distribución según edad

Apreciamos que la gran mayoría del personal (80%), se ubica entre los 18 y 50 años de edad. En general se trata de personal con experiencia laboral bastante amplia. Esto se aprecia en el siguiente gráfico:



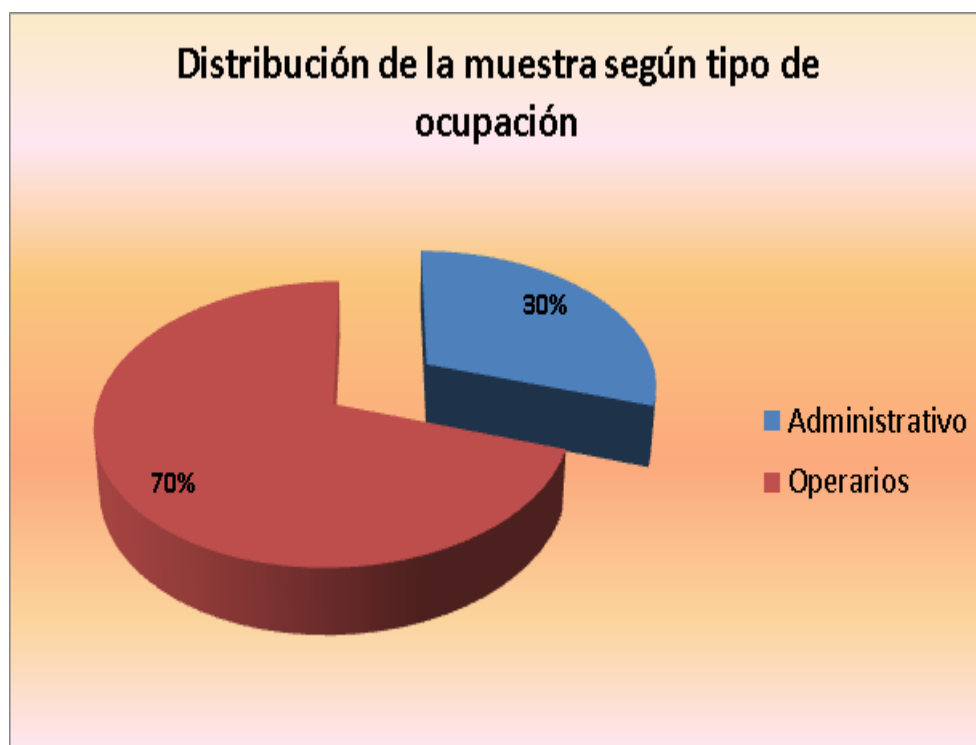
#### 4.1.3. Distribución según nivel de instrucción

Apreciamos que la muestra con Instrucción Universitaria Educación Superior (25%), es inferior a la del personal con Instrucción Técnica (35%). Con Instrucción Secundaria tenemos el 30%, mientras que con Instrucción primaria 10%. La razón de esta situación son las tareas sencillas que en cierta proporción desempeñan, no necesitándose personal calificado. Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:



#### 4.1.4. Distribución según tipo de ocupación

El 70% de los encuestados desempeña tareas de operarios y el 30% desempeña tareas administrativas.



## 4.2. Proceso de prueba de hipótesis

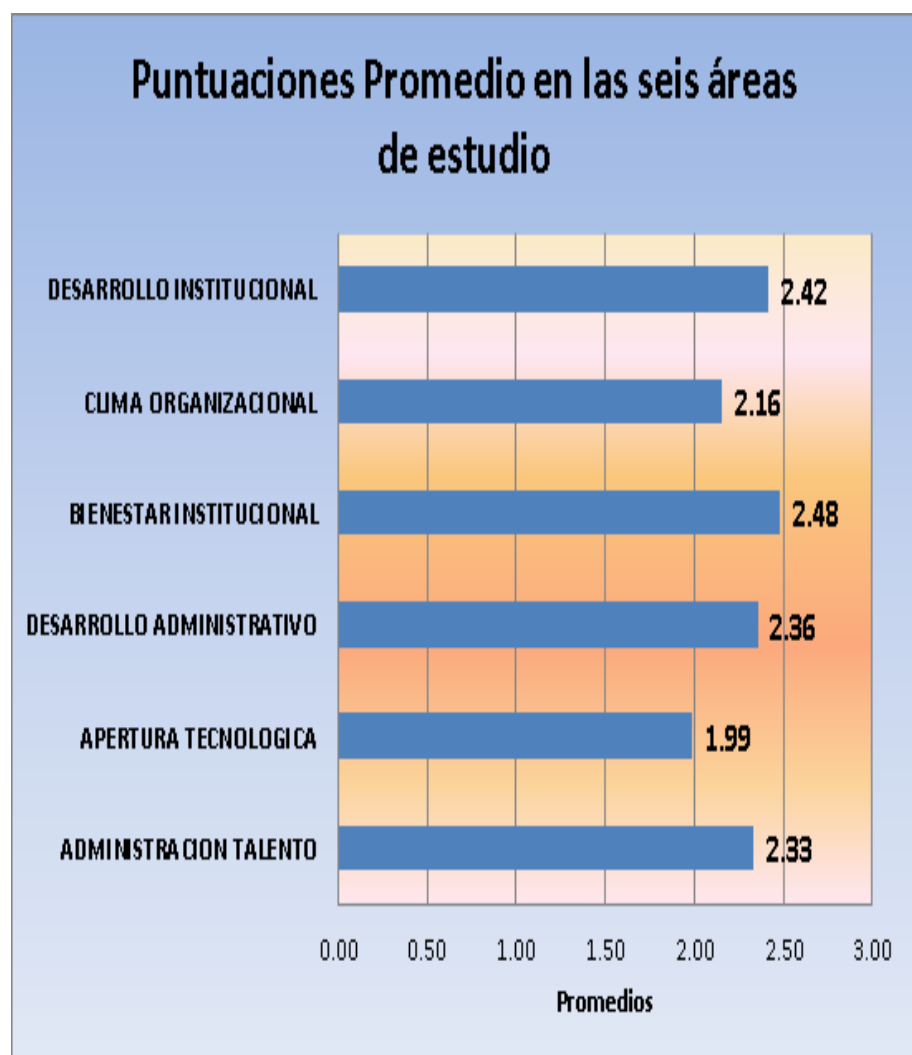
### 4.2.1 Estadística Descriptiva

En el siguiente cuadro apreciamos los estadísticos descriptivos de las seis áreas de estudios consideradas en la investigación:

		Estadísticos Descriptivos					
		ADMINISTRA CION TALENTO	APERTURA TECNOLÓGI CA	DESARROLL O ADMINISTRAT IVO	BIENESTAR INSTITUCION AL	CLIMA ORGANIZACI ONAL	DESARROLL O INSTITUCION AL
N	Válidos	90	90	90	90	90	90
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	2,33	1,99	2,36	2,48	2,16	2,42
	Desv. típ.	,194	,248	,350	,236	,189	,272
	Mínimo	2	2	2	2	2	2
	Máximo	3	3	3	3	3	3

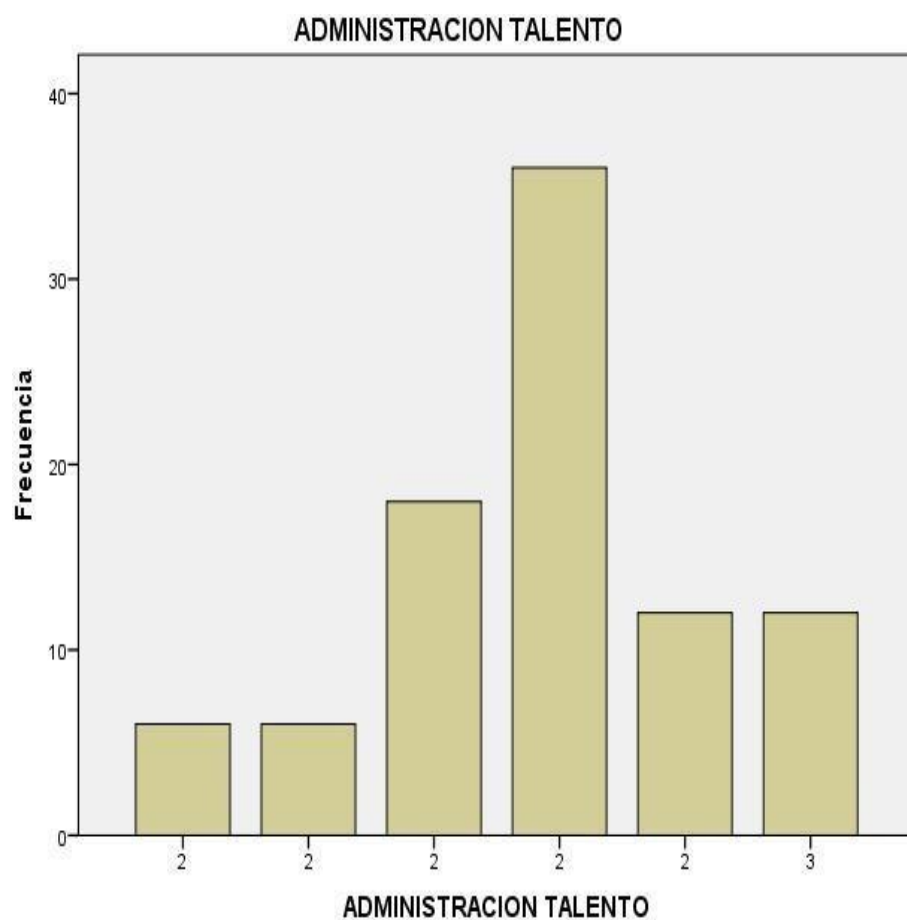
Debemos tener en cuenta que el puntaje mínimo en la escala es uno (01) y el máximo es cuatro (04). Las medias en las cuatro variables oscilan entre 2.48 y 1.99.

En Bienestar Institucional encontramos uno de los promedios más altos (2.48). En Apertura Tecnológica encontramos uno de los promedios más bajos (1.99). En el siguiente gráfico apreciamos los promedios en las seis áreas consideradas los cuales se presentan distribuidos de la siguiente manera:



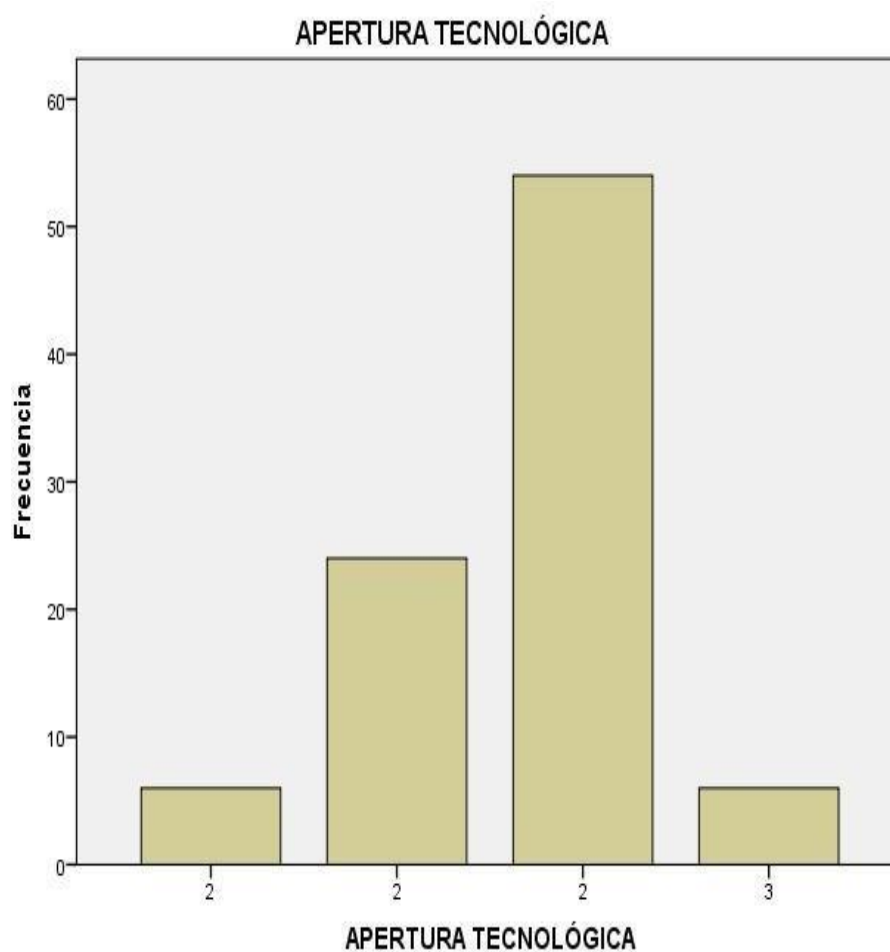
**4.2.2** En Administración del Talento la muestra presentó un promedio general de 2.33, ligeramente por encima de la media general. La distribución de sus puntajes se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

ADMINISTRACION TALENTO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	6	6,7	6,7	6,7
	2	6	6,7	6,7	13,3
	2	18	20,0	20,0	33,3
	2	36	40,0	40,0	73,3
	2	12	13,3	13,3	86,7
	3	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



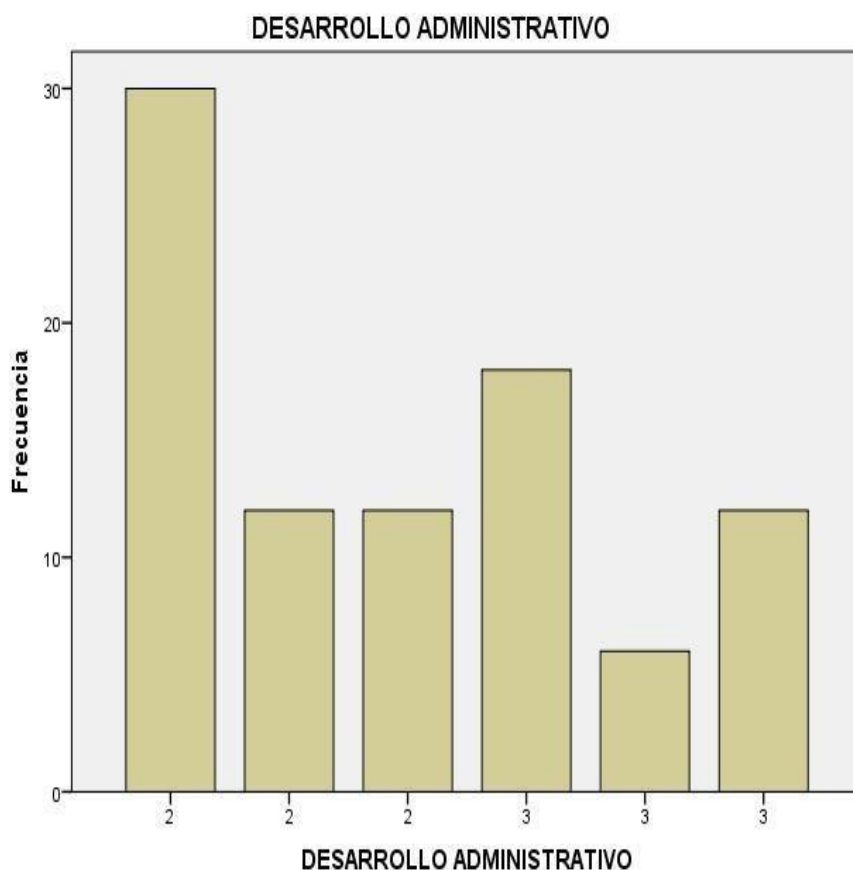
**4.2.3** En Apertura Tecnológica la muestra presentó un promedio general de 1.99, ligeramente por debajo de la media general. La distribución de sus puntajes se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

APERTURA TECNOLÓGICA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	6	6,7	6,7	6,7
	2	24	26,7	26,7	33,3
	2	54	60,0	60,0	93,3
	3	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



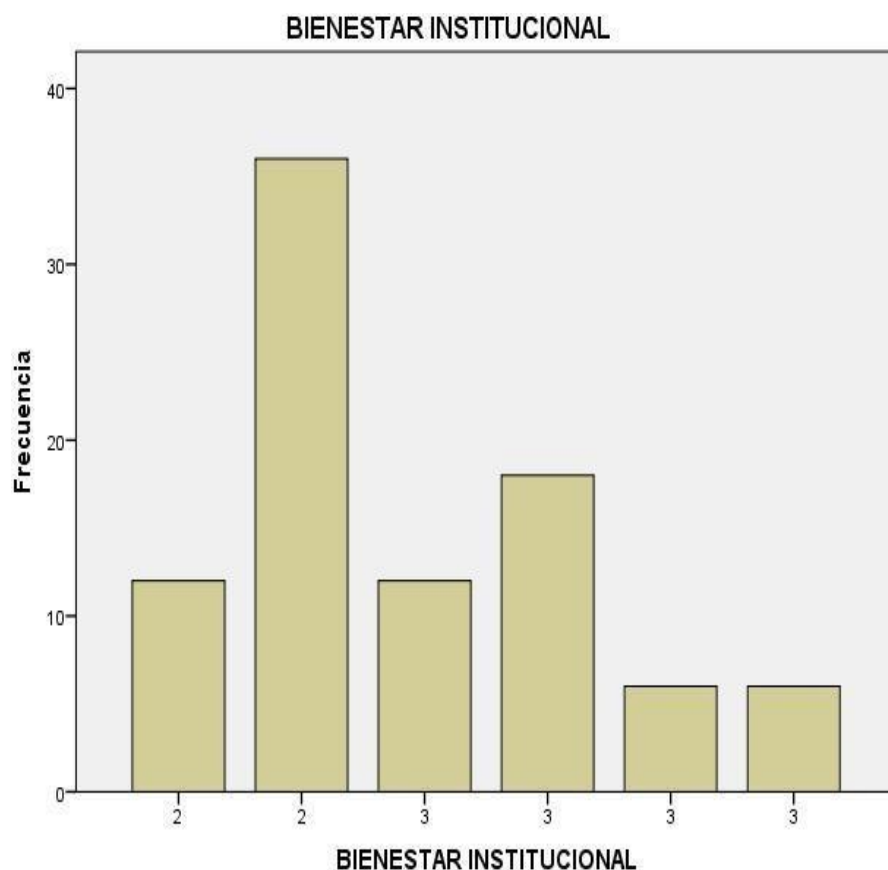
**4.2.4** En Desarrollo Administrativo la muestra presentó un promedio general de 2.36, ligeramente por encima de la media general. La distribución de sus puntajes se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

DESARROLLO ADMINISTRATIVO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	30	33,3	33,3	33,3
	2	12	13,3	13,3	46,7
	2	12	13,3	13,3	60,0
	3	18	20,0	20,0	80,0
	3	6	6,7	6,7	86,7
	3	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



**4.2.5** En Bienestar Institucional la muestra presentó un promedio general de 2.48, ligeramente por encima de la media general. La distribución de sus puntajes se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

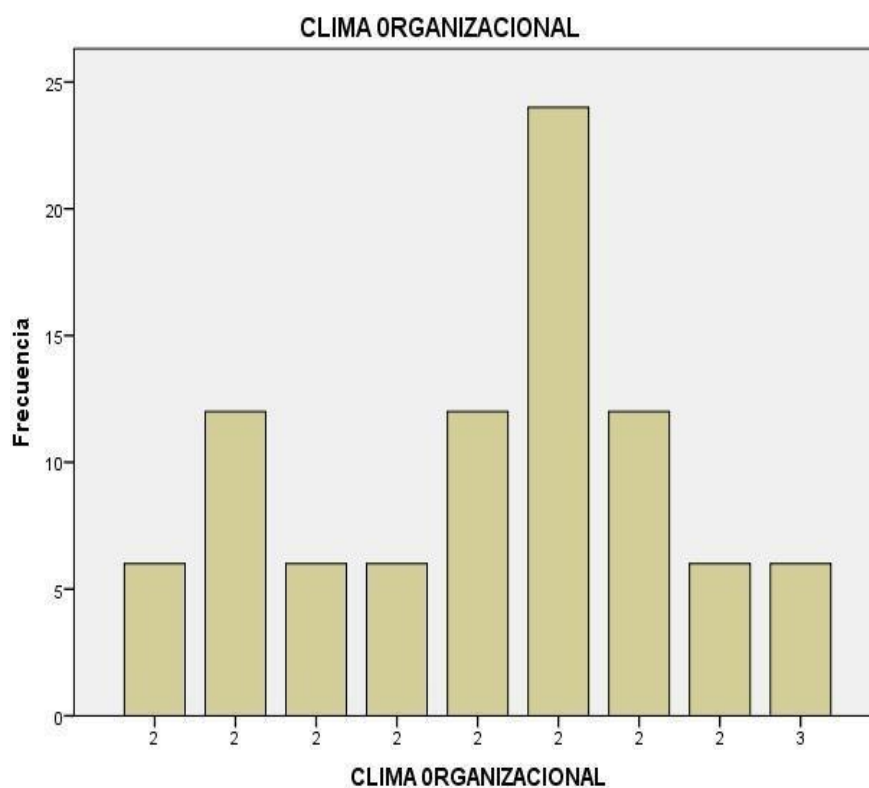
BIENESTAR INSTITUCIONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	12	13,3	13,3	13,3
	2	36	40,0	40,0	53,3
	3	12	13,3	13,3	66,7
	3	18	20,0	20,0	86,7
	3	6	6,7	6,7	93,3
	3	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	





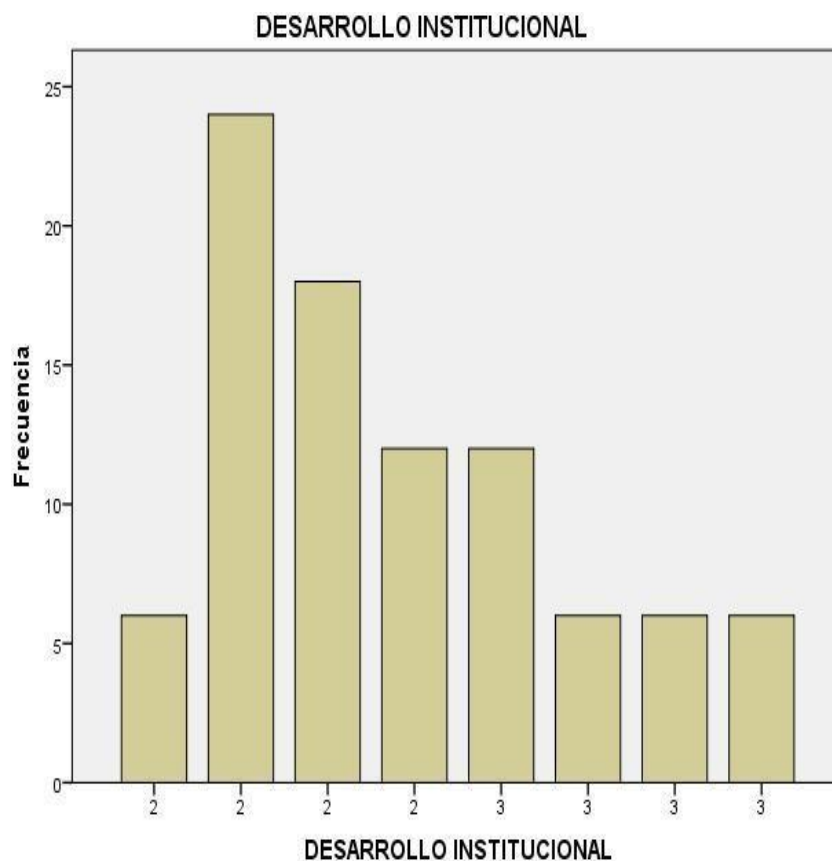
**4.2.6** En Clima Organizacional la muestra presentó un promedio general de 2.16, ligeramente por encima de la media general. La distribución de sus puntajes se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

CLIMA ORGANIZACIONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	6	6,7	6,7	6,7
	2	12	13,3	13,3	20,0
	2	6	6,7	6,7	26,7
	2	6	6,7	6,7	33,3
	2	12	13,3	13,3	46,7
	2	24	26,7	26,7	73,3
	2	12	13,3	13,3	86,7
	2	6	6,7	6,7	93,3
	3	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



**4.2.7** En Desarrollo Institucional la muestra presentó un promedio general de 2.42, por encima de la media general. La distribución de sus puntajes se aprecia en el siguiente cuadro y gráfico:

DESARROLLO INSTITUCIONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	6	6,7	6,7	6,7
	2	24	26,7	26,7	33,3
	2	18	20,0	20,0	53,3
	2	12	13,3	13,3	66,7
	3	12	13,3	13,3	80,0
	3	6	6,7	6,7	86,7
	3	6	6,7	6,7	93,3
	3	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



### 4.3. Comprobación de Hipótesis

#### 4.3.1. Comprobación de la Hipótesis General

Esta hipótesis planteaba que:

**Ho:** A medida que mejora el clima organizacional no se incrementa positivamente el nivel de desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

**Ha:** A medida que mejora el clima organizacional se incrementa positivamente el nivel de desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

La regla para tomar la decisión estadística es:

Si el Valor  $p > 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

Si el Valor  $p < 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Alternativa ( $H_a$ )

Para comprobar la Hipótesis General se procedió a aplicar la Correlación Producto Momento de Pearson. En los siguientes cuadros apreciamos el proceso seguido para la comprobación de la Hipótesis General, (90 personas es el 100%).

En la siguiente tabla apreciamos los estadísticos descriptivos de las dos variables consideradas en la Hipótesis General.

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación típica	N
CLIMA ORGANIZACIONAL	2,16	,189	90
DESARROLLO INSTITUCIONAL	2,42	,272	90

En la siguiente tabla apreciamos la correlación entre las dos variables de la hipótesis general:

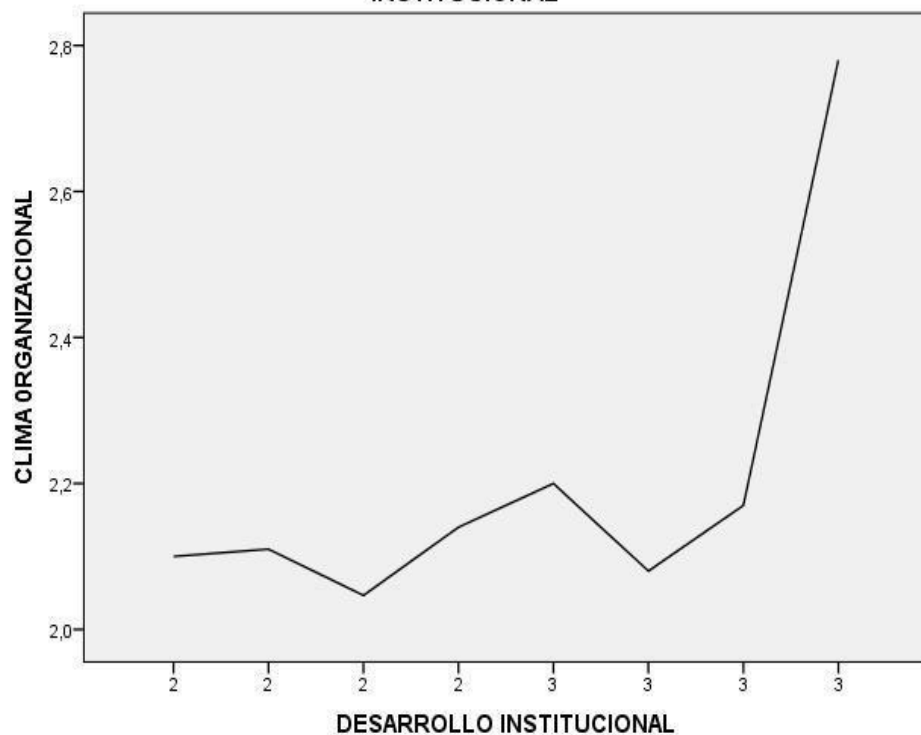
**Correlacion Clima Organizacional y Desarrollo Institucional**

		CLIMA ORGANIZACIONAL	DESARROLLO INSTITUCIONAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,584**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	90	90
DESARROLLO INSTITUCIONAL	Correlación de Pearson	,584**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	90	90

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En el siguiente gráfico apreciamos la correlación obtenida:

**GRAFICO DE LA CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**



Como se puede observar, la aplicación de la correlación Producto Momento de Pearson muestra los siguientes resultados:

La correlación Producto Momento de Pearson encontrada es de 0.58 que es significativa a nivel 0.01. Por tanto, se rechaza la

Hipótesis Nula que afirma que “A medida que mejora el clima organizacional no se incrementa positivamente el nivel de desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016”. Se acepta, por tanto, la Hipótesis Alternativa.

La existencia de una correlación positiva y significativa entre ambas variables permite dar por comprobada la Hipótesis General.

#### **4.3.2 Comprobación de la Hipótesis Específica 1**

Esta hipótesis planteaba que:

**Ho:** A medida que mejora la administración del talento humano no se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

**Ha:** A medida que mejora la administración del talento humano se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

La regla para tomar la decisión estadística es:

Si el Valor  $p > 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Nula (Ho).

Si el Valor  $p < 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Alternativa (Ha)

Para comprobar la Hipótesis Específica 1 se procedió a aplicar la Correlación Producto Momento de Pearson. En los siguientes cuadros apreciamos el proceso seguido para la comprobación de la Hipótesis Específica 1, (90 personas es el 100%).

En la siguiente tabla apreciamos los estadísticos descriptivos de las dos variables consideradas en la Hipótesis Específica 1.

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación típica	N
ADMINISTRACION TALENTO	2,33	,194	90
DESARROLLO ADMINISTRATIVO	2,36	,350	90

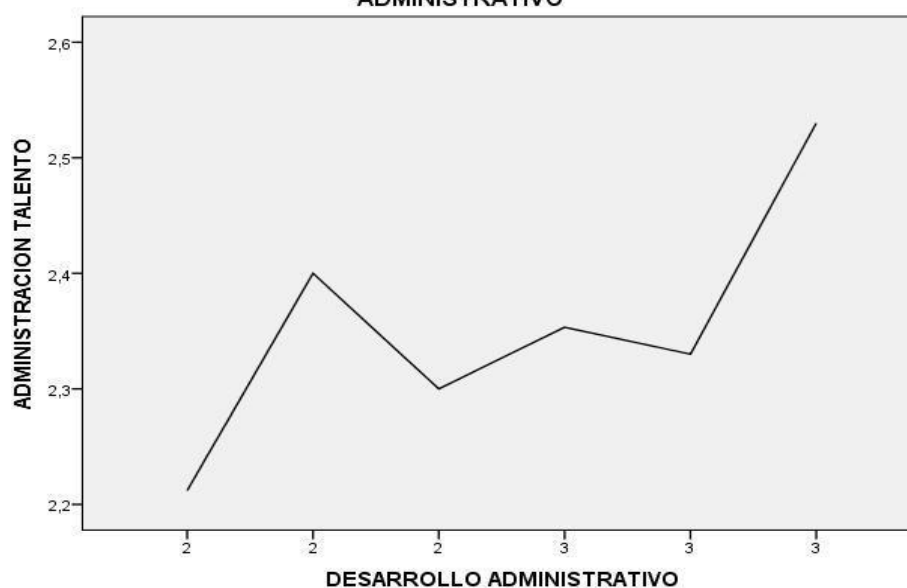
En la siguiente tabla apreciamos la correlación entre las dos variables de la hipótesis específica 1:

Correlaciones			
		ADMINISTRACION TALENTO	DESARROLLO ADMINISTRATIVO
ADMINISTRACION TALENTO	Correlación de Pearson	1	,450**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	90	90
DESARROLLO ADMINISTRATIVO	Correlación de Pearson	,450**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	90	90

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En el siguiente gráfico apreciamos la correlación obtenida:

**CORRELACIÓN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO**



Como se puede observar, la aplicación de la correlación Producto Momento de Pearson muestra los siguientes resultados:

La correlación Producto Momento de Pearson encontrada es de 0.45 que es significativa a nivel 0.01. Por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula que afirma que “A medida que mejora la administración del talento humano no se incrementa positivamente el nivel de desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016”. Se acepta, por tanto, la Hipótesis Alternativa.

La existencia de una correlación positiva y significativa entre ambas variables permite dar por comprobada la Hipótesis Específica 1.

#### **4.3.3 Comprobación de la Hipótesis Específica 2**

Esta hipótesis planteaba que:

**Ho:** A medida que mejora la administración del talento humano no se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

**Ha:** A medida que mejora la administración del talento humano se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

La regla para tomar la decisión estadística es:

Si el Valor  $p > 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

Si el Valor  $p < 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Alternativa ( $H_a$ ).

Para comprobar la Hipótesis Específica 2 se procedió a aplicar la Correlación Producto Momento de Pearson. En los siguientes cuadros apreciamos el proceso seguido para la comprobación de la Hipótesis Específica 2, (90 personas es el 100%).

En la siguiente tabla apreciamos los estadísticos descriptivos de las dos variables consideradas en la Hipótesis Específica 2.

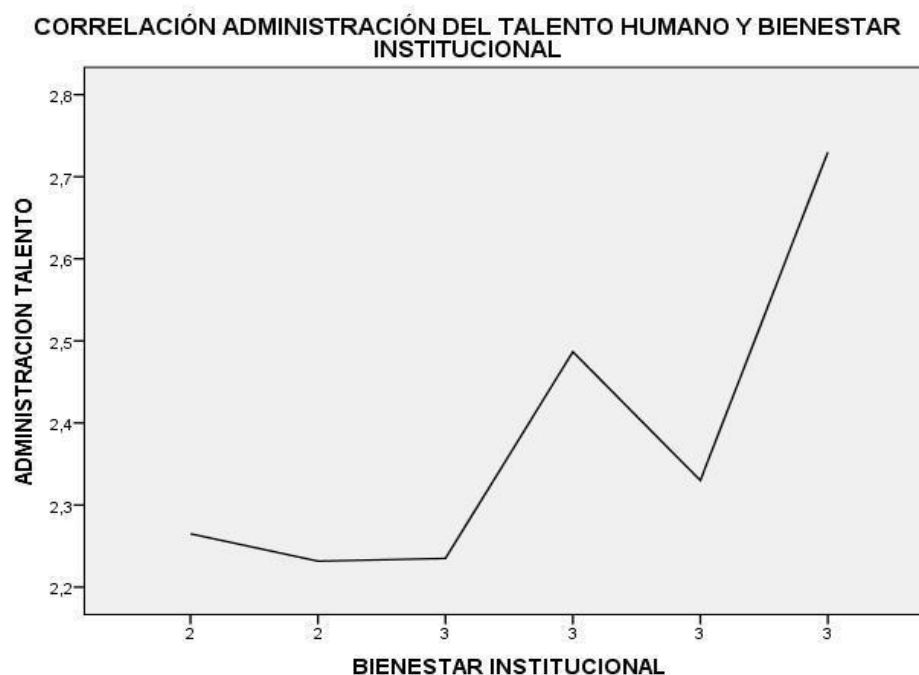
Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación típica	N
ADMINISTRACION TALENTO	2,33	,194	90
BIENESTAR INSTITUCIONAL	2,48	,236	90

En la siguiente tabla apreciamos la correlación entre las dos variables de la hipótesis específica 2:

Correlacion Administración del Talento Humano y Bienestar Institucional			
		ADMINISTRACION TALENTO	BIENESTAR INSTITUCIONAL
ADMINISTRACION TALENTO	Correlación de Pearson	1	,621**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	90	90
BIENESTAR INSTITUCIONAL	Correlación de Pearson	,621**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	90	90

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En el siguiente gráfico apreciamos la correlación obtenida:





Como se puede observar, la aplicación de la correlación Producto Momento de Pearson muestra los siguientes resultados:

La correlación Producto Momento de Pearson encontrada es de 0.45 que es significativa a nivel 0.01. Por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula que afirma que “A medida que mejora la administración del talento humano no se incrementa positivamente el nivel de bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016”. Se acepta, por tanto, la Hipótesis Alternativa.

La existencia de una correlación positiva y significativa entre ambas variables permite dar por comprobada la Hipótesis Específica 2.

#### **4.3.4 Comprobación de la Hipótesis Específica 3**

Esta hipótesis planteaba que:

**Ho:** A medida que mejora la apertura a los cambios tecnológicos no se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

**Ha:** A medida que mejora la apertura a los cambios tecnológicos se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

La regla para tomar la decisión estadística es:

Si el Valor  $p > 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Nula (Ho).

Si el Valor  $p < 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Alternativa (Ha).

Para comprobar la Hipótesis Específica 3 se procedió a aplicar la Correlación Producto Momento de Pearson. En los siguientes cuadros apreciamos el proceso seguido para la comprobación de la Hipótesis Específica 3, (90 personas es el 100%).

En la siguiente tabla apreciamos los estadísticos descriptivos de las dos variables consideradas en la Hipótesis Específica 3.

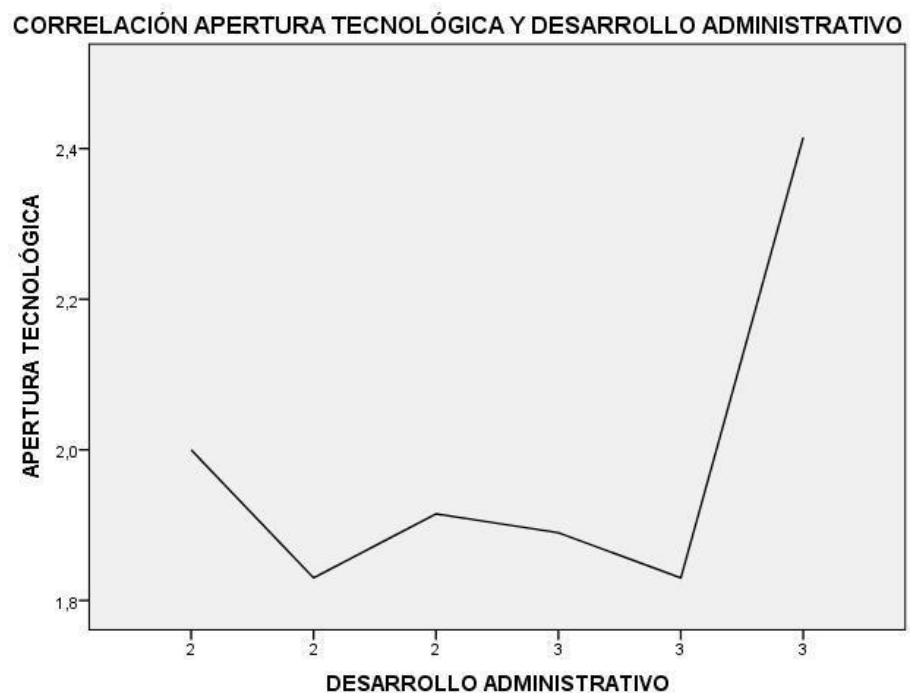
Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación típica	N
APERTURA TECNOLÓGICA	1,99	,248	90
DESARROLLO ADMINISTRATIVO	2,36	,350	90

En la siguiente tabla apreciamos la correlación entre las dos variables de la Hipótesis Específica 3:

Correlación Apertura Tecnológica y Desarrollo Administrativo			
		APERTURA TECNOLÓGICA	DESARROLLO ADMINISTRATIVO
APERTURA TECNOLÓGICA	Correlación de Pearson	1	,368**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	90	90
DESARROLLO ADMINISTRATIVO	Correlación de Pearson	,368**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	90	90

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En el siguiente gráfico apreciamos la correlación obtenida:



Como se puede observar, la aplicación de la correlación Producto Momento de Pearson muestra los siguientes resultados:

La correlación Producto Momento de Pearson encontrada es de 0.36 que es significativa a nivel 0.01. Por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula que afirma que “A medida que mejora la Apertura tecnológica no se incrementa positivamente el nivel de desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016”. Se acepta, por tanto, la Hipótesis Alternativa.

La existencia de una correlación positiva y significativa entre ambas variables permite dar por comprobada la Hipótesis Específica 3.

#### **4.3.5 Comprobación de la Hipótesis Específica 4**

Esta hipótesis planteaba que:

**Ho:** A medida que mejora la apertura a los cambios tecnológicos no se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

**Ha:** A medida que mejora la apertura a los cambios tecnológicos se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.

La regla para tomar la decisión estadística es:

Si el Valor  $p > 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

Si el Valor  $p < 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Alternativa ( $H_a$ )

Para comprobar la Hipótesis Específica 4 se procedió a aplicar la Correlación Producto Momento de Pearson. En los siguientes cuadros apreciamos el proceso seguido para la comprobación de la Hipótesis Específica 4, (90 personas es el 100%).

En la siguiente tabla apreciamos los estadísticos descriptivos de las dos variables consideradas en la Hipótesis Específica 4.

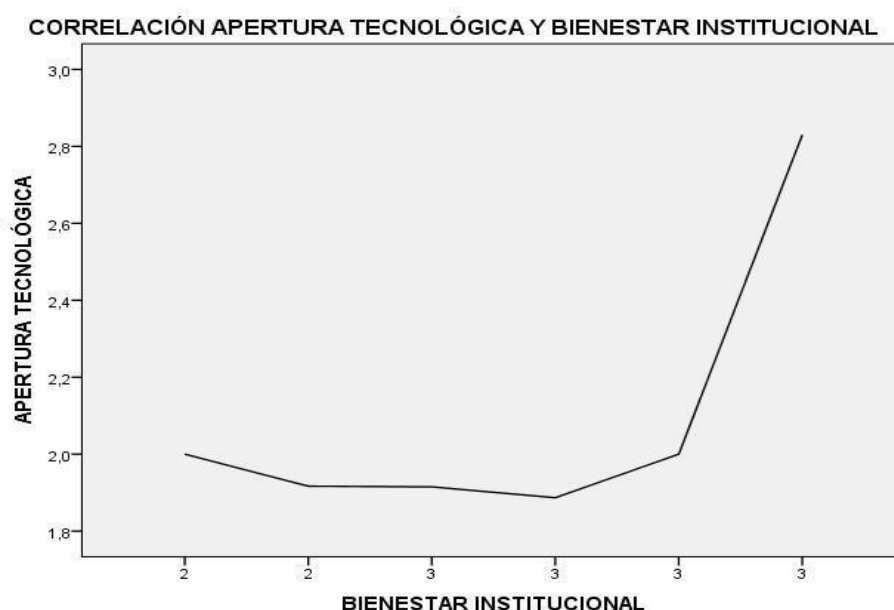
Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación típica	N
APERTURA TECNOLÓGICA	1,99	,248	90
BIENESTAR INSTITUCIONAL	2,48	,236	90

En la siguiente tabla apreciamos la correlación entre las dos variables de la Hipótesis Específica 3:

Correlacion Apertura Tecnológica y Bienestar Institucional			
		APERTURA TECNOLÓGICA	BIENESTAR INSTITUCIONAL
APERTURA TECNOLÓGICA	Correlación de Pearson	1	,504**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	90	90
BIENESTAR INSTITUCIONAL	Correlación de Pearson	,504**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	90	90

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En el siguiente gráfico apreciamos la correlación obtenida:



Como se puede observar, la aplicación de la correlación Producto Momento de Pearson muestra los siguientes resultados:

La correlación Producto Momento de Pearson encontrada es de 0.50 que es significativa a nivel 0.01. Por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula que afirma que “A medida que mejora la apertura tecnológica no se incrementa positivamente el nivel de bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016”. Se acepta, por tanto, la Hipótesis Alternativa.

La existencia de una correlación positiva y significativa entre ambas variables permite dar por comprobada la Hipótesis Específica 4.

#### **4.4 Discusión de los resultados.**

Al existir una correlación positiva y significativa entre ambas variables es posible dar por comprobada la Hipótesis General y las Hipótesis Específicas.

Los resultados corroboran la información empleada como antecedentes en el presente estudio, tal como se indica a continuación:

Capote (Escorihuela, 2004)<sup>1</sup> realizó una evaluación de la organización en el Instituto Nacional de la Vivienda para determinar la preocupación que incomoda a los miembros de este Instituto (Caracas) y conseguir planificar medidas que ayuden al bienestar de la organización. La investigación se realizó a 516 servidores del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

---

<sup>1</sup> Escorihuela L (1994). El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar. Trabajo Especial de Grado no publicado. Escuela de Guerra Aérea. Caracas.

Escorihuela (2004)<sup>2</sup> realizó un estudio en la Escuela de Aviación Militar con la finalidad de definir el clima organizacional en las entidades educativas de la Fuerza Aérea Venezolana, que permita obtener la información, sobre los elementos que pudieran estar influyendo en él.

La investigación fue efectuada en una población militar compuesta por oficiales y sub-oficiales y aerotécnicos de la Escuela de Aviación Militar. El estudio determinó la existencia de mayores problemas relacionados con el clima organizacional en la Escuela de Aviación Militar, los desperfectos hallados proceden de una insuficiente motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluye el autor de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional militar, especialmente los oficiales que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto aumento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer a la Escuela y se identifican con ella.

Palma Carrillo (2004)<sup>3</sup> desarrolló un apreciable aporte con respecto al diagnóstico del clima organizacional en trabajadores con relación de dependencia laboral. Se confeccionó y homogenizó un instrumento básicamente para los propósitos del estudio con una muestra de 1323 servidores de entidades particulares y estatales de Lima Metropolitana. Los datos, analizados con el programa SPSS permitieron un análisis factorial que con las respectivas rotaciones estadísticas permite un

---

<sup>2</sup> IBID.

<sup>3</sup> Palma Carrillo, Sonia (2004) Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Lima. OPTIM.

inventario de 50 ítems con cinco factores del Clima Laboral; la misma que obtuvo con los métodos de Alfa de Cronbach y de Guttman una correlación de .97 y .90 respectivamente. Su análisis con el método de Spearman Brown evidencio correlaciones positivas y significativas. Dichos análisis confirman la validez y confiabilidad del instrumento. El análisis de los puntajes promedios de la muestra total, revela una percepción media del clima laboral en sus ambientes laborales. Las comparaciones de media analizados con la prueba “t” y el ANOVA evidencian diferencias a favor de los trabajadores varones, de empresas particulares de producción y por quienes ocupan cargos directivos; El promedio de percepción más bajo se encuentra en el grupo de trabajadores operarios y en empresas de producción estatal.

#### **4.5 Adopción de las decisiones.**

Es necesario fortalecer el clima organizacional en la ACMP como una forma de consolidar el desarrollo institucional de la misma. Es necesario tomar una serie de medidas al respecto. Estas medidas deben, en lo posible, abarcar las dimensiones que involucra el clima organizacional, tales como:

- a) Administración del Talento Humano y sus indicadores, liderazgo, motivación, comunicación, organización, trabajo en equipo.  
Lo que implica: ambiente físico (espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.), aspectos estructurales (tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.), ambiente social (compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.), aspectos personales (aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.), aspectos propios del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.).
- b) Apertura a los cambios Tecnológicos y sus indicadores, tecnología para uso de clientes internos y tecnología para uso de clientes externos.

## **CAPÍTULO V. PROPUESTA**

La presente tesis propone “Impulsar un buen Clima Organizacional para optimizar el desarrollo institucional de la Asociación Círculo Militar del Perú”

### **5.1 Objetivo**

Acrecentar el desarrollo institucional de la Asociación Círculo Militar del Perú estimulando un buen clima organizacional.

### **5.2 Fundamentación**

La presente propuesta se fundamenta en:

a La Constitución Política del Perú (1993), capítulo I Derechos Fundamentales de la Persona, Artículo 2°.- Toda persona tiene derecho:

- (1) A la vida, a su identidad, a su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar.
- (2) A la igualdad ante la ley.
- (3) A la libertad de conciencia y de religión, en forma individual o asociada.
- (4) A las libertades de información, opinión, expresión y difusión del pensamiento mediante la palabra oral o escrita o la imagen.
- (5) A solicitar sin expresión de causa la información que requiera y a recibirla de cualquier entidad pública, en el plazo legal, con el costo que suponga el pedido.



- (6) A que los servicios informáticos, computarizados o no, públicos o privados, no suministren informaciones que afecten la intimidad personal y familiar.
- (7) Al honor y a la buena reputación, a la intimidad personal y familiar así como a la voz y a la imagen propias.
- (8) A la libertad de creación intelectual, artística, técnica y científica, así como a la propiedad sobre dichas creaciones y a su producto.
- (9) A la inviolabilidad del domicilio.
- (10) Al secreto y a la inviolabilidad de sus comunicaciones y documentos privados.
- (14) A contratar con fines lícitos, siempre que no se contravengan leyes de orden público.
- (15) A trabajar libremente, con sujeción a ley.
- (17) A participar, en forma individual o asociada, en la vida política, económica, social y cultural de la Nación.
- (18) A mantener reserva sobre sus convicciones políticas, filosóficas, religiosas o de cualquiera otra índole, así como a guardar el secreto profesional.
- (19) A su identidad étnica y cultural.
- (20) A formular peticiones, individual o colectivamente, por escrito ante la autoridad competente, la que está obligada a dar al interesado una respuesta también por escrito dentro del plazo legal, bajo responsabilidad.
- (21) A su nacionalidad.
- (22) A la paz, a la tranquilidad, al disfrute del tiempo libre y al descanso, así como a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida.
- (23) A la legítima defensa.
- (24) A la libertad y a la seguridad personales.

b. La Constitución Política del Perú (1993), capítulo II De los Derechos Sociales y Económicos:

Artículo 7°.- Todos tienen derecho a la protección de su salud, la del medio familiar y la de la comunidad así como el deber de contribuir a su promoción y defensa.

Artículo 10°.- El Estado reconoce el derecho universal y progresivo de toda persona a la seguridad social, para su protección frente a las contingencias que precise la ley y para la elevación de su calidad de vida.

Artículo 11°.- El Estado garantiza el libre acceso a prestaciones de salud y a pensiones, a través de entidades públicas, privadas o mixtas.

Artículo 22°.- El trabajo es un deber y un derecho. Es base del bienestar social y un medio de realización de la persona.

Artículo 23°.- El trabajo, en sus diversas modalidades, es objeto de atención prioritaria del Estado, el cual protege especialmente a la madre, al menor de edad y al impedido que trabajan.

Artículo 25°.- La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, como máximo.

Artículo 26°.- En la relación laboral se respetan los siguientes principios:

1. Igualdad de oportunidades sin discriminación.
2. Carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y la ley.
3. Interpretación favorable al trabajador en caso de duda insalvable sobre el sentido de una norma.

Artículo 27°.- La ley otorga al trabajador adecuada protección contra el despido arbitrario.

- c. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

## PRINCIPIOS

- I. PRINCIPIO DE PREVENCIÓN
- II. PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD
- III. PRINCIPIO DE COOPERACIÓN
- IV. PRINCIPIO DE INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN
- V. PRINCIPIO DE GESTIÓN INTEGRAL
- VI. PRINCIPIO DE ATENCIÓN INTEGRAL DE LA SALUD
- VII. PRINCIPIO DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN
- VIII. PRINCIPIO DE PRIMACÍA DE LA REALIDAD
- IX. PRINCIPIO DE PROTECCIÓN

## TÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

### Artículo 1. Objeto de la Ley

La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país.

### 5.3 Beneficiados – Alcance

La aplicación de la presente propuesta, beneficiará a la Asociación Círculo Militar del Perú, en los aspectos que detallamos a continuación:

- a. Salud.- menos estrés, menos angustia, menos depresión, entre otros.
- b. Satisfacción General.- mayor rendimiento y productividad, como consecuencia lógica de existir servidores motivados, reconocidos, estimulados, con sentido de propiedad, identificados y comprometidos con su empresa. En estas condiciones los colaboradores

evidenciarán mayor dedicación en el cumplimiento de sus labores, lo cual tendrá un impacto positivo en la economía de la organización.

- c. Reducción de conflictos sociales.- debido a niveles óptimos de comunicación, trabajo en equipo, integración, entre otros.
- d. Cumplimiento de metas y objetivos.- debido a que cada una de las instancias que conforman la Asociación, laborarán de manera coordinada pensando en alcanzar un fin común.

#### 5.4 Propuesta

Nuestra propuesta apuesta porque la Asociación Círculo Militar del Perú, fomenta, impulse, invierta, en su clima organizacional, de manera que sea óptimo, y con este soporte sea posible alcanzar y mantener su desarrollo institucional.

## CONCLUSIONES

1. Se comprobó la Hipótesis General de la investigación la cual planteaba que, a medida que mejora el clima organizacional, se incrementa positivamente el nivel de desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016. La Correlación Producto Momento de Pearson encontrada fue de 0.58 la cual resultó positiva y significativa a nivel  $p: 0.01$ .
2. Se comprobó la Hipótesis Específica 1 de la investigación la cual planteaba que, a medida que mejora la administración del talento humano se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016. La Correlación Producto Momento de Pearson encontrada fue de 0.45 la cual resultó positiva y significativa a nivel  $p: 0.01$ .
3. Se comprobó la Hipótesis Específica 2 de la investigación la cual planteaba que a medida que mejora la administración del talento humano se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016. La Correlación Producto Momento de Pearson encontrada fue de 0.62 la cual resultó positiva y significativa a nivel  $p: 0.01$ .
4. Se comprobó la Hipótesis Específica 3 de la investigación la cual planteaba que a medida que mejora la apertura a los cambios tecnológicos se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016. La Correlación Producto Momento de Pearson encontrada fue de 0.36 la cual resultó positiva y significativa a nivel  $p: 0.01$ .
5. Se comprobó la Hipótesis Específica 4 de la investigación la cual planteaba que a medida que mejora la apertura a los cambios

tecnológicos se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016. La Correlación Producto Momento de Pearson encontrada fue de 0.54 la cual resultó positiva y significativa a nivel  $p: 0.01$ .

6. La ACMP requiere optimizar su clima organizacional para mantener las condiciones que aseguren su desarrollo. Resulta importante considerar acciones que tengan incidencia en las dimensiones que involucran el presente trabajo: Administración del Talento Humano, Apertura a los cambios tecnológicos, Desarrollo Administrativo, Bienestar Institucional y, sus respectivos indicadores.

## **RECOMENDACIONES**

1. Invertir en Clima Organizacional para mejorarlo y con este soporte apostar por un significativo desarrollo institucional.
2. Atender los problemas de Clima Organizacional expuestos con el apoyo de especialistas, a fin de encontrar una efectiva solución.
3. Aplicar la presente propuesta e ir midiendo sus resultados, buscando la mejora continua.
4. Realizar cursos de empoderamiento que desarrollen en los trabajadores la identificación con la empresa y sus objetivos.
5. Desarrollar labores que fortalezcan la integración y cohesión grupal tales como actividades recreativas y deportivas.
6. Implementar talleres de juegos de roles donde se planteen y resuelvan los conflictos latentes o manifiestos entre el personal así como los problemas comunicacionales. Desarrollar un periódico mural o una página WEB para facilitar la comunicación grupal.
7. Explicar con detalle el Manual de Organización y funciones así como los perfiles de cada puesto. Delinear con claridad las líneas de mando y de comunicación.
8. Implementar cursos de motivación laboral.
9. Evaluar sistemáticamente los niveles de satisfacción laboral.
10. Efectuar reajustes remunerativos razonables.

11. Otorgar capacitación e incentivos a los trabajadores más destacados.
12. Reforzar la cooperación y comunicación entre las áreas.
13. Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores, de esa manera poder escuchar las dudas, los aportes y las recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar la comunicación en la empresa.
14. Establecer políticas que fomenten la promoción, los ascensos, los premios y líneas de carrera del personal.



## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

Acosta, B., Ruiz, J., Alcalá, M. (2010). Clima organizacional en la Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec. Febrero – Junio de 2011. (Reporte técnico No. 3). México: Universidad del Papaloapan.

Anzola, M. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

Bunge, M. (2006) La Ciencia, su método y su filosofía. Buenos Aires: Siglo Veinte.

Bustos, P. y Miranda, m. (2001) Clima Organizacional. Santiago: Lautaro.

Certo, S. (2002) Administración Moderna. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). “Administración de Recursos Humanos”. (5ta ed.).

Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill.

Cummings, T. y Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. México: International Thomson Editores

De Faria, F. (2004). Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. México: Limusa.

El Peruano, Normas Legales (2011), Ley N° 29783, “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo”.

Escorihuela L. (1994). El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar. Trabajo Especial de Grado no publicado. Escuela de Guerra Aérea. Caracas.

French, Wendell, Bell Cecil y Zawacki Robert (2005) "Desarrollo Organizacional: Transformación y Administración efectiva del cambio" Mc Graw Hill.

Garzón, M. (2005). Desarrollo y Comportamiento Organizacional. En M.A. Garzón Castrillón, El desarrollo organizacional y el cambio planeado (pp. 30-90). Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Gonçalves A. (2000). "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

Guillén, C. y Guil R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones. Madrid España: McGraw Hill.

Jaime, P. y Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (Ed.), Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la Empresa: XX Congreso anual de AEDEM, 1, pp. 296-324. Palma de Mallorca.

Marchant, L. (2005) Actualizaciones para el desarrollo organizacional primer seminario Viña del Mar, Chile.

Mason, R. y Lind, D. (1998) Estadística para Administración y Economía. México: Alfa Omega.

Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario.

Mejía E. (2005), Metodología de la Investigación Científica. Lima: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Megginson, L. y Mosley, D. (2006) Administración: Conceptos y Aplicaciones. México: Harper.

Palma Carrillo, Sonia (2004) Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Lima. OPTIM.

Ríos T. y Torres Ch. (2013) La Tesis, teoría y práctica. Lima. Centro de Producción Editorial e Imprenta de UNMSM.

Rodríguez, A. (1999) Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Editorial Pirámide. Madrid, España.

Sampieri R., Fernandez C. y Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación – Quinta edición. México: Mc Graw – Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Sánchez, H. (2005) Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: HSC.

Seisdedos, N. (1996). “El clima laboral y su medida”, Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” (Núm. 2).

Tarazona, D. y Alba, R. (2004) Condiciones psicosociales del trabajo. Lima: UNMSM.

Terry, George (2005) Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental S. A.

### Fuentes electrónicas:

Arancibia, Joselyn (2015) Clima Organizacional como Herramienta de Gestión, en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/jam.htm>, Accesado el 03-06-2015

Broada y Grau, J., Vallejo, R. y Agulló, E. (2004) El Burnout y las Manifestaciones Psicosomáticas como consecuentes del Clima Organizacional y de la Motivación Laboral, en <http://redalyc.vaemex.mx/redalyc/ppdf/727/72716120.pdf>. Accesado el 24-06-2016.

Congreso de la República del Perú, Archivo Digital de las Legislaciones del Perú, Constituciones Políticas del Perú, en <http://www.leyes.congreso.gob.pe/constituciones.aspx>

García Ramírez, María (2015) Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato, en [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_Organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_Organizacional.html). Accesado el 05-06-2015.

Gimenez, Rosa (2012) Clima organizacional, en <http://es.slideshare.net/rosaemiliagm/definiciones-de-clima-organizacional-sus-aspectos-condicionantes-y-caractersticas>. Accesado el 22-05-2015.

Molocho Becerra Nicanor (2010) Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009, en [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/Molocho\\_bn.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/Molocho_bn.pdf). Accesado el 15-12-2015.

PUCP (2015). Clima Laboral. En <http://blog.edu.pe/item/54152/estudios-de-clima-laboral-1>. Accesado el 02-06-2015.

Sandoval-Caraveo, M.C. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. En <https://www.google.com.pe/#q=clima+organizacional+definicion&revid=1715252919>, Accesado el 28-05-2015.

Schvartein, L. (2002), La Psicología Social de las Organizaciones: Nuevos aportes. Buenos Aires: Paidós, en <http://www.ufba.br/~conpsi/conpsi1999/F003.html>. Accesado el 24/06/2016.

Vargas Hernández, José (2015) Desarrollo institucional, crecimiento y desarrollo económico social. En <http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/jgvh.htm>, Accesado el 25-05-2015.

## **ANEXOS**

1. Matriz de consistencia
  - a. Matriz del Instrumento variable X (Clima Organizacional)
  - b. Matriz del Instrumento variable Y (Desarrollo Institucional)
  - c. Instrumento de investigación Clima Organizacional
  - d. Instrumento de investigación Desarrollo Institucional
  - e. Validez del instrumento – Juicio de expertos

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO CONCEPTUAL	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOLOGIA
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>1. ¿Cuál es la relación entre la dimensión de la variable del Clima Organizacional "administración del talento humano cuyos indicadores son: liderazgo, motivación, comunicación, organización, trabajo en equipo", con la dimensión de la variable del desarrollo institucional "desarrollo administrativo, cuyos indicadores son: gestión financiera y económicas y la calidad de los servicios" en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016??</p> <p>2. ¿Cuál es la relación entre la dimensión de la variable del Clima Organizacional "administración del talento humano cuyos indicadores son: liderazgo, motivación, comunicación, organización, trabajo en equipo", con la dimensión de la variable del desarrollo institucional "bienestar institucional cuyos</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la relación entre el clima organizacional y el desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>1. Determinar la relación entre la administración del talento humano y el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p> <p>2. Determinar la relación entre la administración del talento humano y el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p>	<p><b>Clima Organizacional</b></p> <p>El clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas entre los miembros de una organización acerca de las propiedades medibles del entorno de trabajo como: las políticas, las prácticas, los procedimientos, el estilo de supervisión, la calidad de la capacitación y las relaciones laborales, las cuales influyen en el comportamiento de los trabajadores.</p> <p>El clima organizacional es la percepción de los trabajadores acerca de las características de la organización en que laboran. El ambiente laboral tiene notables efectos sobre las actitudes y el comportamiento de los empleados dentro de la organización misma.</p> <p>Es importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones principales: 1) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; 2) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y; 3) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir.</p> <p>El conocimiento del C.O. proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>H1. A medida que mejora el clima organizacional se incrementa positivamente el nivel de desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p> <p>H0. A medida que mejora el clima organizacional no se incrementa positivamente el nivel de desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>H1: A medida que mejora la administración del talento humano se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p> <p>H0: A medida que mejora la administración del talento humano no se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p> <p>H2: A medida que mejora la administración del talento humano se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p>	<p><b>VARIABLE X</b> Clima Organizacional.</p> <p><u>Dimensiones</u></p> <p>1. Administración del Talento Humano</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Motivación.</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Organización.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> </ul> <p>2. Apertura a los cambios Tecnológicos</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología para uso de clientes internos.</li> <li>- Tecnología para uso de clientes externos.</li> </ul> <p><b>VARIABLE Y</b> Desarrollo Institucional</p> <p><u>Dimensiones</u></p> <p>1. Desarrollo Administrativo</p>	<p>El método utilizado es el método hipotético-deductivo. Su enfoque es cuantitativo.</p> <p>El diseño del presente estudio es no experimental correlacional.</p> <p>El tipo de la investigación es "sustantivo - explicativa". El nivel de la investigación es descriptivo. La población de la investigación estará constituida por la totalidad de trabajadores de la Asociación Círculo Militar del Perú – Sede Salaverry durante el año 2015. La población estará conformada por un total de 90 personas que constituyen el personal de la Asociación Círculo Militar del Perú. El criterio de inclusión fue ser personal activo de la Asociación Círculo Militar del Perú. El criterio de exclusión fue no ser personal activo de la Asociación Círculo Militar del Perú. Por ser una población reducida no se realizará un muestreo ya que se reduciría en número de participantes. Se trata, por tanto, de un censo ya que no se aplicará ningún tipo de muestreo.</p> <p>La técnica que se empleará</p>

<p>indicadores son: desarrollo humano y desarrollo en infraestructura" en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre la dimensión de la variable del Clima Organizacional "apertura a los cambios tecnológicos cuyos indicadores son: tecnología para uso de los clientes internos y tecnología para uso de los clientes externos", con la dimensión de la variable del desarrollo institucional "desarrollo administrativo cuyos indicadores son: desarrollo humano y desarrollo en infraestructura" en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016?</p> <p>4. ¿Cuál es la relación entre la dimensión de la variable del Clima Organizacional "apertura a los cambios tecnológicos cuyos indicadores son: tecnología para uso de los clientes internos y tecnología para uso de los clientes externos", con la dimensión de la variable del desarrollo institucional "Bienestar institucional cuyos indicadores son: desarrollo humano y desarrollo en infraestructura" en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016?</p>	<p>3. Determinar la relación entre la apertura a los cambios tecnológicos y el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p> <p>4. Determinar la relación entre la apertura a los cambios tecnológicos y el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p>	<p>comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.</p> <p>Se denomina C.O. al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos.</p> <p><b>DESARROLLO INSTITUCIONAL</b></p> <p>El desarrollo organizacional es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral.</p> <p>El desarrollo ocupacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio – técnicos abiertos tendentes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.</p> <p>Caracteriza al desarrollo organizacional como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar los objetivos.</p> <p>El desarrollo organizacional incrementa la efectividad individual y de la organización. El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.</p>	<p>H0: A medida que mejora la administración del talento humano no se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p> <p>H3: A medida que mejora la apertura a los cambios tecnológicos se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p> <p>H0: A medida que mejora la apertura a los cambios tecnológicos no se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p> <p>H4: A medida que mejora la apertura a los cambios tecnológicos se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p> <p>H0: A medida que mejora la apertura a los cambios tecnológicos no se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016.</p>	<p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Financiera y Económica.</li> <li>- Calidad de los Servicios.</li> </ul> <p>2. Bienestar Institucional</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo humano.</li> <li>- Desarrollo en infraestructura.</li> </ul>	<p>será la "Observación por Encuesta" y el instrumento que se aplicará será el "Cuestionario tipo Likert".</p> <p>En cuanto a los instrumentos se aplicarán dos cuestionarios tipo Likert: Cuestionario sobre Clima Organizacional en la Asociación Círculo Militar del Perú y Cuestionario sobre Desarrollo Institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú.</p> <p>La validez de los cuestionarios fue establecida por medio del criterio "juicio de expertos".</p> <p>Para establecer la Confiabilidad se aplicó una Prueba Piloto determinar su confiabilidad mediante la aplicación del método Alpha de Cronbach. También sirvió para establecer la necesidad de realizar algunos ajustes en su redacción.</p> <p>El análisis estadístico se llevará a cabo utilizando la Correlación Producto – Momento de Pearson ya que se trata de comprobar el nivel de relación entre ambas variables.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



**ANEXO 2. MATRIZ DEL INSTRUMENTO**  
**VARIABLE X. CLIMA ORGANIZACIONAL**

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS/VALORES
VARIABLE 1 CLIMA ORGANIZACIONAL	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</b>  “Percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (Waters, según términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer).	Administración del Talento Humano	Liderazgo	1. Considero que mi jefe es justo en sus decisiones. 2. La autoridad de mi jefe está basada en el ejemplo. 3. Mi jefe me orienta de manera clara y directa.	Escala Tipo Likert  TD: Totalmente en desacuerdo ED: En Desacuerdo DA: De Acuerdo TA: Totalmente de Acuerdo  Valores:  TD = 1 TE = 2 DA = 3 TA = 4
	Motivación		4. La labor que realizo ayuda a mantener mi autoestima elevada. 5. En esta organización valoran mi trabajo. 6. El ambiente de la empresa me motiva a trabajar mejor.		
	Comunicación		7. Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo. 8. Existe muy Buena comunicación con mi jefe. 9. Cuando necesito información la consigo rápidamente y es confiable.		
	Organización		10. Las funciones que realizo están detalladas en un manual o reglamento. 11. Conozco la organización de la ACMP. 12. La organización de la ACMP es la más adecuada.		
	Trabajo en equipo		13. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva. 14. En mi trabajo prima solucionar problemas que encontrar culpables. 15. La coordinación con otras dependencias de la empresa es buena.		

		<b>Apertura a los cambios tecnológicos</b>	<b>Tecnología para uso de clientes internos</b>  <b>Tecnología para uso de clientes externos</b>	16. Disponemos de buena tecnología para el uso de los clientes internos. 17. La ACMP se preocupa por incluir innovaciones tecnológicas que sean adecuadas para los clientes internos. 18. El material de trabajo para atender a los clientes internos es moderno. 19. Disponemos de buena tecnología para el uso de los clientes externos. 20. El material que empleo para atender a los clientes externos es bastante nuevo. 21. Los servicios que brindamos a nuestros clientes externos son de calidad.	
--	--	--------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**ANEXO 3. MATRIZ DEL INSTRUMENTO**  
**VARIABLE Y. DESARROLLO INSTITUCIONAL**

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS/VALORES
<b>VARIABLE 2 DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	<p><b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</b></p> <p>Es un proceso de transformación social que requiere de apoyo sistemático que considere todos los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, etc., que afectan el desempeño institucional, y que por tanto requiere de cambios profundos en la cultura organizacional de los agentes y actores involucrados. (Magariños, 2002).</p> <p><b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b></p> <p>"Es el proceso de desarrollo organizacional de la empresa tal como lo evalúa el instrumento de investigación aplicado en la presente investigación".</p>	<p><b>Desarrollo Administrativo</b></p>	<p><b>Gestión Financiera y Económica</b></p> <p><b>Calidad de los servicios</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Las finanzas de la ACMP son manejadas de manera transparente.</li> <li>Los últimos reportes financieros presentan utilidades.</li> <li>Se aplica semestralmente una auditoría financiera.</li> <li>Los recursos económicos se manejan adecuadamente.</li> <li>Se cumple con los ingresos presupuestados.</li> <li>Se cumple con los gastos presupuestados.</li> </ol>	<p>Escala Tipo Likert</p> <p>TD: Totalmente en desacuerdo  ED: En Desacuerdo  DA: De Acuerdo  TA: Totalmente de Acuerdo</p> <p>Valores:</p> <p>TD = 1  TE = 2  DA = 3  TA = 4</p>
		<p><b>Bienestar Institucional</b></p>	<p><b>Desarrollo Humano</b></p> <p><b>Desarrollo Infraestructura en</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>En la ACMP puedo actualizar conocimientos y desarrollar habilidades.</li> <li>En la ACMP puedo desarrollarme como persona.</li> <li>En la ACMP existe una línea de carrera a través de la cual puedo progresar.</li> <li>La infraestructura de la ACMP ha mejorado en los últimos cinco años.</li> <li>El estado de salubridad en las instalaciones de la ACMP es bueno.</li> <li>La imagen institucional de la ACMP ha mejorado en los últimos años.</li> </ol>	

## ANEXO 4: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Por favor, indique el área donde labora:

### INSTRUCCIONES

En escala del 1 al 4, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Totalmente de acuerdo	4	De acuerdo	3	En desacuerdo	2	Totalmente en desacuerdo	1
-----------------------	---	------------	---	---------------	---	--------------------------	---

AFIRMACIONES	1	2	3	4
01. Considero que mi jefe es justo en sus decisiones				
02. La autoridad de mi jefe está basada en el ejemplo				
03. Mi jefe me orienta de manera clara y directa				
04. La labor que realizo ayuda a mantener mi autoestima elevada				
05. En esta organización valoran mi trabajo				
06. El ambiente de la empresa me motiva a trabajar mejor				
07. Existe muy Buena comunicación entre los compañeros de trabajo				
08. Existe muy Buena comunicación con mi jefe				
09. Cuando necesito información la consigo rápidamente y es confiable				
10. Las funciones que realizo están detalladas en un manual o reglamento				
11. Conozco la organización de la ACMP				
12. La organización de la ACMP es la más adecuada				
13. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva				
14. En mi trabajo prima solucionar problemas que encontrar culpables				
15. La coordinación con otras dependencias de la empresa es buena				
16. Disponemos de buena tecnología para el uso de los clientes internos				
17. La ACMP se preocupa por incluir innovaciones tecnológicas que sean adecuadas para los clientes internos				
18. El material de trabajo para atender a los clientes internos es moderno.				
19. Disponemos de buena tecnología para el uso de los clientes externos				
20. El material que empleo para atender a los clientes externos es bastante nuevo.				
21. Los servicios que brindamos a nuestros clientes externos son de calidad				

## ANEXO 5: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### ENCUESTA SOBRE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Por favor, indique el área donde labora:

#### INSTRUCCIONES

En escala del 1 al 4, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Totalmente de acuerdo	4	De acuerdo	3	En desacuerdo	2	Totalmente en desacuerdo	1
-----------------------	---	------------	---	---------------	---	--------------------------	---

01. Las finanzas de la ACMP son manejadas de manera transparente				
02. Los últimos reportes financieros presentan utilidades				
03. Se aplica semestralmente una auditoría financiera				
04. Los recursos económicos se manejan adecuadamente				
05. Se cumple con los ingresos presupuestados				
06. Se cumple con los gastos presupuestados				
07. En la ACMP puedo actualizar conocimientos y desarrollar habilidades				
08. En la ACMP puedo desarrollarme como persona				
09. En la ACMP existe una línea de carrera a través de la cual puedo progresar				
10. La infraestructura de la ACMP ha mejorado en los últimos cinco años				
11. El estado de salubridad en las instalaciones de la ACMP es bueno				
12. La imagen institucional de la ACMP ha mejorado en los últimos años.				

## ANEXO 6: VALIDEZ DEL INSTRUMENTO – JUICIO DE EXPERTOS

### CONSOLIDACIÓN DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS POR JUICIO DE EXPERTOS

#### FICHA DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS

#### 1. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del Informante: CARLOS ENRIQUE GARCIA GURMA (Psc)

Cargo e Institución donde labora: Jefe de Sistema Administrativo - MTC

Título de la investigación: "Clima Organizacional, su relación con el desarrollo Institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú -2014"

Nombre del Instrumento: Cuestionario

Autor del Instrumento: Walter Mauro Iglesias Arévalo

#### 2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1 Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.			60		
2 Objetividad	Está expresado en conductas observables.			60		
3 Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				80	
4 Organización	Existe una organización lógica.			60		
5 Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad y cantidad.			60		
6 Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la investigación a realizar.				80	
7 Consistencia	Basado en aspectos teóricos – científicos del tema de investigación.				80	
8 Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80	
9 Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80	
10 Pertinencia	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				80	

3. OPINION DE APLICABILIDAD

(☒) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(☐) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

4. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

72%

Lima, 11 de febrero de 2015

Firma del Informante



DNI : 07546907

Teléfono: 996226700

C.B. 19250

**CONSOLIDACIÓN DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS POR  
JUICIO DE EXPERTOS**

**FICHA DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS**

**1. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del Informante: **MORI ORTIZ, NORMA**  
Cargo e Institución donde labora: **ANALISTA CAPACITACION (Psc.) NTC**

Título de la investigación: "Clima Organizacional, su relación con el desarrollo Institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú -2014"

Nombre del Instrumento: Cuestionario

Autor del Instrumento: Walter Mauro Iglesias Arévalo

**2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1 Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.			60		
2 Objetividad	Está expresado en conductas observables.			55		
3 Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				75	
4 Organización	Existe una organización lógica.			60		
5 Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad y cantidad.			60		
6 Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la investigación a realizar.				80	
7 Consistencia	Basado en aspectos teóricos – científicos del tema de investigación.				80	
8 Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				75	
9 Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80	
10 Pertinencia	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				80	



3. OPINION DE APLICABILIDAD

( ☒ ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.


( ☐ ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

4. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

70.5%

Lima, 12 de febrero de 2015

Firma del Informante

  
DNI 10318144  
Teléfono: 977643605

**CONSOLIDACIÓN DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS POR  
JUICIO DE EXPERTOS**

**FICHA DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS**

**1. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del Informante: *URIBE CHOIS, MIGUEL ANGEL (Psc.)*  
Cargo e Institución donde labora: *MINISTERIO DE Transportes y Comunicaciones - MTC.*

Título de la investigación: "Clima Organizacional, su relación con el desarrollo Institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú -2014"

Nombre del Instrumento: Cuestionario

Autor del Instrumento: Walter Mauro Iglesias Arévalo

**2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1 Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.				65%	
2 Objetividad	Está expresado en conductas observables.			55%		
3 Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			52%		
4 Organización	Existe una organización lógica.			58%		
5 Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad y cantidad.				65%	
6 Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la investigación a realizar.				70%	
7 Consistencia	Basado en aspectos teóricos – científicos del tema de investigación.			60%		
8 Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				65%	
9 Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				65%	
10 Pertinencia	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				70%	

3. OPINION DE APLICABILIDAD

( ☒ ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.


( ☐ ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

4. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

62.5%

Lima, 12 de febrero de 2015

Firma del Informante



DNI : 06706006  
Teléfono: 945631202